

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025

Orizzonte temporale 2025-2027



CAMERA DI COMMERCIO
DELLA ROMAGNA
FORLÌ-CESENA E RIMINI

Premessa

Secondo quanto previsto dal D.L. 80/2021, art. 6, le Pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, e quindi fra queste anche la Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, sono tenute ad adottare, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che costituisce un «testo unico della programmazione» e sostituisce vari documenti previsti dal quadro normativo precedente.

Il PIAO opera secondo un concetto di «pianificazione integrata» su vari ambiti strategici fra i quali principalmente: performance, trasparenza, prevenzione della corruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile e formazione.

Il presente documento è stato pertanto predisposto tenendo conto delle principali indicazioni contenute nelle Linee guida e nel Concept messi a disposizione da Unioncamere

per le Camere di commercio e rappresenta quindi un importante strumento finalizzato ad orientare e a gestire il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente, alla luce delle attese degli stakeholder, in un'ottica di trasparenza e di rendicontabilità nel perseguimento della mission istituzionale e strategica.

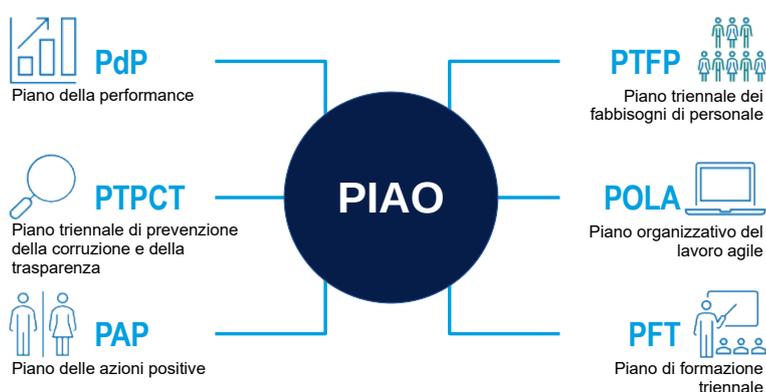
La stesura del PIAO è stata inoltre armonizzata con il relativo Sistema di misurazione e valutazione della performance adeguato alle Linee guida più aggiornate di Unioncamere con la supervisione del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il PIAO fa riferimento alle strategie del mandato contenute nel Programma Pluriennale 2022-2027 approvato dal Consiglio con deliberazione n. 14 del 13 ottobre 2022 e aggiornate con le Relazioni previsionali e programmatiche.

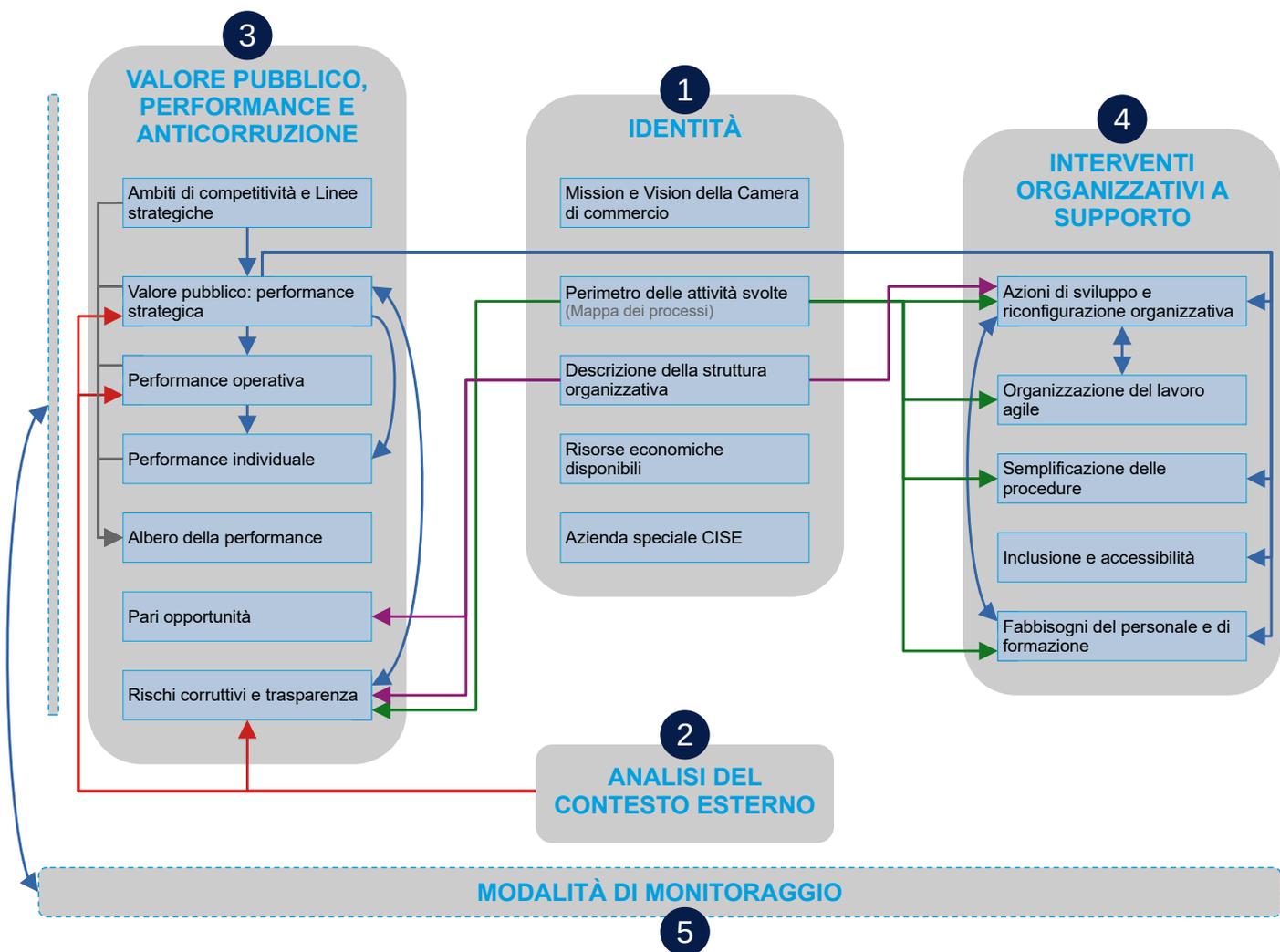
Il documento, inoltre, si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione dell'Ente fra i quali principalmente quelli del ciclo di contabilità e di bilancio.

Dal punto di vista dei contenuti, è opportuno evidenziare che il PIAO 2025-2027 si inserisce in un processo di definizione di policy mirate e dà conto dell'impegno della Camera nell'innovazione e nel miglioramento continuo della propria efficienza operativa e dell'efficacia delle sue azioni. Dimensioni strategiche che questo importante strumento di Pianificazione contribuisce a valorizzare per garantire lo svolgimento dei compiti istituzionali e la realizzazione di una progettualità articolata e sfidante in grado di qualificare il percorso virtuoso di crescita e coesione che ha sempre caratterizzato il nostro territorio, ancora più importante nel complesso e incerto scenario attuale.

Nella figura a seguire sono illustrati schematicamente i collegamenti tra le sezioni e i paragrafi del documento, che delineano il quadro complessivo delle integrazioni:



Premessa



Indice generale

1. Identità dell'amministrazione.....	5
1.1. Mission e Vision.....	5
1.2. Perimetro delle attività svolte.....	5
1.3. Descrizione della struttura organizzativa.....	7
1.4. Risorse economiche disponibili.....	10
1.5. Azienda speciale CISE.....	13
2. Analisi del contesto esterno.....	16
3. Valore pubblico, performance e anticorruzione.....	23
3.1. Ambiti di competitività e Linee strategiche – Programma Pluriennale 2022-2027.....	23
3.2. Valore pubblico: performance strategica.....	24
3.2.1. Obiettivi strategici comuni di Sistema.....	26
3.2.2. Obiettivi strategici specifici di Ente.....	30
3.3. Performance operativa.....	45
3.3.1. Obiettivi operativi di gruppo/ufficio.....	45
3.4. Performance individuale.....	65
3.4.1. Obiettivi operativi individuali dei Funzionari con incarico di EQ.....	65
3.4.2. Obiettivi operativi individuali dei Dirigenti.....	75
3.4.3. Obiettivi operativi individuali del Segretario generale.....	80
3.4.4. Impegno previsto delle risorse umane dedicate agli obiettivi individuali.....	83
3.5. Albero della performance: sintesi performance strategica e operativa.....	85
3.6. Pari opportunità.....	97
3.7. Rischi corruttivi e trasparenza.....	98
3.7.1. Misure generali.....	99
3.7.2. Misure specifiche.....	111
4. Interventi organizzativi a supporto.....	113
4.1. Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	113
4.2. Organizzazione del lavoro agile.....	113
4.3. Semplificazione delle procedure.....	118
4.4. Inclusione e accessibilità dell'Ente.....	118
4.5. Fabbisogni del personale e di formazione.....	119
5. Modalità di monitoraggio.....	132
Allegati:	
All. 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza.....	134
All. 2 Schede di valutazione del rischio.....	141
All. 3 Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza.....	174

1. Identità dell'amministrazione

1.1. Mission e Vision

La Camera di commercio della Romagna, in virtù della L. 580/1993 e successive modifiche, è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

Mission

Esserci e fare impresa,
per lo sviluppo della Romagna

Vision

Conoscenza, ricerca e innovazione
per promuovere il cambiamento

1.2. Perimetro delle attività svolte

Secondo quanto previsto dalla Legge 580/1993 le competenze svolte dalla Camera di commercio e quindi le relative funzioni sono le seguenti:

 Semplificazione e trasparenza <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi ▶ Gestione SUAP 	 Tutela e Regolazione <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tutela della proprietà industriale ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti ▶ Sanzioni amministrative ▶ Metrologia legale ▶ Registro nazionale protesti ▶ Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo 	 Digitalizzazione <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestione Punti impresa digitale ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale
 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità <ul style="list-style-type: none"> ▶ Servizi per l'accesso al mondo del lavoro ▶ Orientamento alla creazione d'impresa ▶ Certificazione competenze 	 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti <ul style="list-style-type: none"> ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni ▶ Tutela della legalità e contrasto alla criminalità ▶ Osservatori economici e rilevazioni statistiche 	
 Internazionalizzazione <ul style="list-style-type: none"> ▶ Servizi di informazione, formazione, assistenza all'export ▶ Servizi certificativi per l'export 	 Turismo e cultura <ul style="list-style-type: none"> ▶ Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali 	 Ambiente, Energia e Sviluppo sostenibile <ul style="list-style-type: none"> ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile ▶ Tenuta Albo gestori ambientali ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

1. Identità dell'amministrazione

L'Azienda speciale CISE, strumento operativo della Camera, realizza inoltre azioni specifiche sui temi strategici dell'Innovazione, della Responsabilità sociale d'impresa e dello Sviluppo sostenibile.

Il quadro sintetico delle attività svolte dalla Camera di commercio e dal CISE è riportato di seguito:

Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (Macro Processo)	Funzione (Processo)	
Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	
		A1.2 Compliance normativa	
		A1.3 Organizzazione camerale	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione		
Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	
		B3.2 Contabilità e finanza	
	Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
C1.2 Gestione SUAP			
C2 Tutela e regolazione		C2.1 Tutela della proprietà industriale	
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	
		C2.4 Sanzioni amministrative	
		C2.5 Metrologia legale	
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	
C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo			
Sviluppo della competitività		D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2 Servizi certificativi per l'export
		D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale		
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali	

1. Identità dell'amministrazione

Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (Macro Processo)	Funzione (Processo)
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
		D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa
		D4.3 Certificazione competenze
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità
		D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche

1.3. Descrizione della struttura organizzativa

Organi

Gli organi della Camera di commercio della Romagna previsti dalla legge 580/1993 sono:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione strategica e l'approvazione dei bilanci composto da ventidue rappresentanti di tutti i settori rilevanti per l'economia territoriale, designati dalle Associazioni di categoria più rappresentative, a cui si sommano tre rappresentanti rispettivamente delle organizzazioni sindacali, delle associazioni di tutela dei consumatori e dei liberi professionisti;
- la Giunta, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e da sette membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, istituzionale e politica della Camera di commercio, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei Conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo che vigila in particolare sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

Per approfondimenti consultare la sezione Organizzazione / Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo di Amministrazione trasparente sul sito istituzionale.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in poi Organismo di valutazione), che svolge principalmente attività di valutazione e controllo strategico nell'ambito del Ciclo della performance.

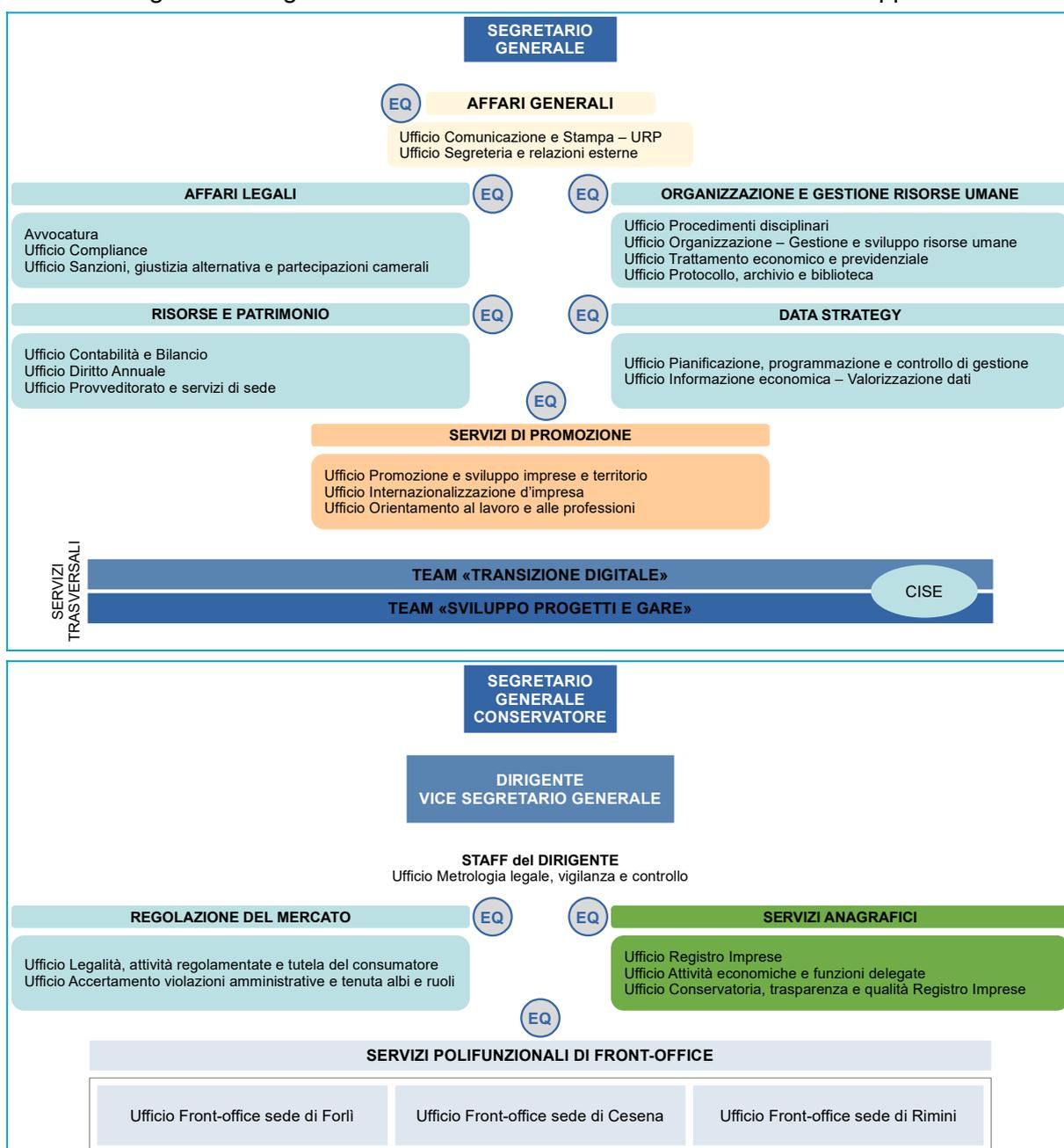
Per approfondimenti consultare la sezione Personale / OIV di Amministrazione trasparente sul sito istituzionale.

1. Identità dell'amministrazione

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Camera della Romagna, di tipo matriciale è costituita da centri di competenza verticali, team trasversali e sportelli polifunzionali e multicanale che rappresentano un punto di accesso e orientamento unico ai servizi all'utenza.

Ogni Struttura assegnata ai dirigenti dell'Ente è articolata in Servizi e Uffici come rappresentato di seguito:



1. Identità dell'amministrazione

Risorse umane

La dotazione di risorse umane sulle quali la Camera può contare per realizzare il mandato istituzionale, le linee strategiche e i relativi obiettivi è illustrata di seguito:

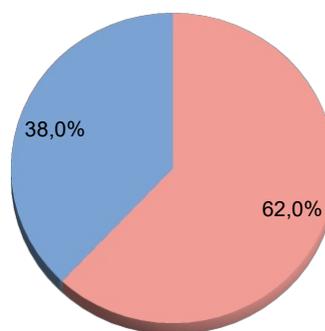
Tipologia contrattuale	Personale in servizio al 01/01/2025
Dirigenti	2
Funzionari e EQ	27
Istruttori	60
Operatori esperti	11
Totale*	100

* Nel totale è compreso n. 1 funzionario in distacco sindacale dal 01/01/2023

Considerato che 9 unità di personale hanno un rapporto di lavoro a tempo parziale, in termini di "risorse equivalenti", il personale dell'Ente al 01/01/2025 è stimato pari a circa 97 unità.

Personale per genere e categoria di inquadramento al 01/01/2025

Categoria di inquadramento	Femmine	Maschi	Totale
Operatori esperti	7	4	11
Istruttori	36	24	60
Funzionari e EQ	18	9	27
Dirigenti	1	0	1
Segretario Generale	0	1	1
Totale	62	38	100



Il personale di genere femminile è numericamente prevalente e rappresenta il 62% del totale.

Personale per titolo di studio al 01/01/2025

Titolo di studio	Op. esperti	Istr.	Funz. EQ	Dir.	S.G.	Totale	Percentuale
Licenza media*	1	2				3	3,0%
Diploma/maturità**	10	26	4			40	40,0%
Laurea		1	2			3	3,0%
Laurea magistrale		31	21	1	1	54	54,0%
Totale	11	60	27	1	1	100	

* Scuola secondaria di primo grado

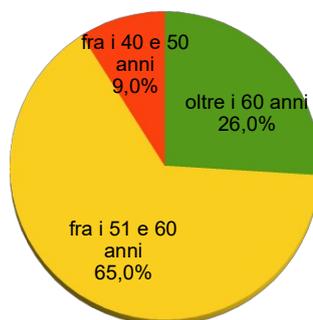
** Scuola secondaria di secondo grado

1. Identità dell'amministrazione

La quota di personale in possesso di laurea è pari al 57,0%. Nell'ambito dei dirigenti e funzionari la percentuale di laureati è pari al 86,2%. La quota complessiva di laureati e diplomati è pari al 97,0% degli addetti.

Personale per classe di età al 01/01/2025

Classe d'età	Persone
meno di 40 anni	0
fra i 40 e 50 anni	9
fra i 51 e 60 anni	65
oltre i 60 anni	26
Totale	100
Età media	57



Per approfondimenti consultare la sezione Personale di Amministrazione trasparente sul sito istituzionale.

1.4. Risorse economiche disponibili

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, dal 2017 (anno dell'accorpamento) al 2023 l'andamento della gestione ha visto sia risultati positivi che negativi; sommando i risultati degli esercizi (consuntivi chiusi), si registra però complessivamente un incremento dell'avanzo (2.034.389,57 euro).

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce il principale canale di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota vicina al 70% sul totale (ad eccezione dell'anno 2021 in cui sono presenti importi non caratteristici relativi a somme messe a disposizione della Regione Emilia-Romagna per la gestione del c.d. "bando ristori"). Anche nel 2023 e nel 2024 sono presenti risorse aggiuntive per gli interventi a favore delle imprese colpite dagli eventi alluvionali di maggio 2023, mentre per ciò che concerne le altre voci, i dati sono sostanzialmente omogenei.

Nel triennio di pianificazione 2023-2025, come nei precedenti, è prevista la maggiorazione del diritto annuale (20%).

Principali risultanze del Conto economico (anni 2017-2025)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Preconsuntivo 2024	Preventivo 2025
Dati arrotondati al migliaio di euro									
Diritto annuale	9.351	10.394	10.041	10.017	9.779	10.519	10.738	10.616	11.356
Diritti di segreteria	3.601	3.672	3.731	3.537	3.644	3.599	4.177	4.296	4.275
Contributi e trasferimenti	477	556	573	633	4.401	645	1.786	1.917	645

1. Identità dell'amministrazione

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Precon- suntivo 2024	Preven- tivo 2025
Dati arrotondati al migliaio di euro									
Proventi da gestione di servizi	229	221	196	115	152	143	155	167	161
Variazioni rimanenze	-1	-5	8	-19	-5	-15	10	0	0
Proventi correnti	13.657	14.838	14.550	14.283	17.971	14.889	16.866	16.996	16.437
Personale	5.814	5.781	5.603	5.559	5.473	5.596	5.443	5.647	5.748
Costi di funzionamento									
Quote associative	820	758	740	758	747	741	758	875	945
Organi istituzionali	61	51	47	48	53	158	246	246	260
Altri costi di funzionamento	2.151	2.135	2.126	1.963	2.006	2.135	1.688	1.684	1.915
Interventi economici	2.313	3.217	3.023	4.030	6.617	3.550	6.325	4.931	5.439
Ammortamenti e accantonamenti	2.587	2.966	3.155	2.926	2.859	2.751	3.584	3.068	3.210
Oneri correnti	13.746	14.907	14.695	15.284	17.756	14.931	18.044	16.451	17.517
Risultato Gestione corrente	-89	-69	-145	-1.001	215	-41	-1.177	545	-1.080
Risultato Gestione finanziaria	41	91	59	82	69	78	55	67	66
Risultato Gestione straordinaria	136	464	896	293	491	1.032	1.323	666	582
Rettifiche Attivo patrimoniale	-770	0	0	0	0	0	0	0	0
Risultato economico della gestione	-682	486	811	-626	776	1.069	200	1.278	-432

L'analisi patrimoniale (si riportano di seguito i dati dei bilanci di esercizio approvati e gli indicatori maggiormente significativi) evidenzia una buona solidità patrimoniale considerati l'assenza di debiti di finanziamento e l'elevato livello di liquidità che consentono di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide e una buona sostenibilità degli investimenti.

Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2017-2025)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Precon- suntivo 2024	Preven- tivo 2025
Dati arrotondati al migliaio di euro									
Immobilizzazioni immateriali	35	27	22	23	14	11	122		
Immobilizzazioni materiali	7.493	7.022	7.090	7.564	7.727	7.890	7.921		
Immobilizzazioni finanziarie	38.714	40.725	41.416	40.840	40.605	41.832	41.656		
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	46.243	47.774	48.527	48.427	48.347	49.733	49.700		

1. Identità dell'amministrazione

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Precon- suntivo 2024	Preven- tivo 2025
Dati arrotondati al migliaio di euro									
Crediti di funzionamento	3.919	3.130	2.241	1.953	1.963	2.023	3.365		
Disponibilità liquide	23.800	25.999	27.091	26.675	26.692	27.443	27.305		
ATTIVO CIRCOLANTE*	27.828	29.233	29.444	28.722	28.744	29.539	30.753		
Ratei e risconti attivi	77	34	83	61	49	48	45		
TOTALE ATTIVO	74.148	77.041	78.054	77.210	77.139	79.321	80.497		

* Comprensivo delle rimanenze

Passivo e Patrimonio netto (anni 2017-2025)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Precon- suntivo 2024	Preven- tivo 2025
Dati arrotondati al migliaio di euro									
Debiti di finanziamento	0	0	0	0	0	0	0		
Trattamento di fine rapporto	5.880	6.035	5.677	5.230	5.253	5.654	5.830		
Debiti di funzionamento	6.220	6.820	6.589	6.921	6.180	7.853	7.869		
Fondi per rischi e oneri	3.815	3.890	4.050	4.512	4.240	3.707	4.339		
Ratei e risconti passivi	479	8	5	1	154	0	123		
TOTALE PASSIVO	16.394	16.753	16.321	16.664	15.827	17.215	18.162		
Avanzo patrimoniale	56.633	55.951	56.437	57.248	56.622	57.398	58.467		
Riserva di partecipazioni	1.803	3.851	4.485	3.924	3.915	3.639	3.668		
Risultato economico dell'esercizio	-682	486	811	-626	776	1.069	200		
PATRIMONIO NETTO	57.754	60.288	61.733	60.546	61.312	62.106	62.335	1.278	-432

1. Identità dell'amministrazione

Principali indicatori di bilancio in serie storica: anni 2017-2023

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sostenibilità economica Indice equilibrio strutturale <ul style="list-style-type: none"> • Valore segnaletico: indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali • Algoritmo: (Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* 	12,06%	14,08%	13,26%	14,76%	16,21%	15,43%	29,30%
Equilibrio economico della gestione corrente <ul style="list-style-type: none"> • Valore segnaletico: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti • Algoritmo: Oneri correnti / Proventi correnti 	100,7%	100,5%	101,0%	107,0%	98,8%	100,3%	107,0%
Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione <ul style="list-style-type: none"> • Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo • Algoritmo: [Oneri correnti - Trasferimento a Fondo perequativo] / [Proventi correnti - Entrate da Fondo perequativo (per rigidità e progetti)] 	98,7%	98,8%	99,4%	105,6%	97,5%	98,7%	105,5%
Solidità patrimoniale Indice di struttura primario <ul style="list-style-type: none"> • Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di commerciare di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio • Algoritmo: Patrimonio netto / Immobilizzazioni 	124,9%	126,2%	127,2%	125,0%	126,8%	124,9%	125,4%
Salute finanziaria Indice di liquidità immediata <ul style="list-style-type: none"> • Valore segnaletico: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo • Algoritmo: Liquidità immediata / Passività correnti 	238,2%	243,7%	255,7%	234,1%	257,0%	238,0%	224,3%
Margine di struttura finanziaria <ul style="list-style-type: none"> • Valore segnaletico: misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve • Algoritmo: Attivo circolante / Passività correnti 	277,3%	273,0%	276,8%	251,2%	275,9%	255,5%	251,9%

* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali

** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale

Fonte: Sistema integrato (Kronos, Indicatori Pareto)

Per approfondimenti consultare la sezione Bilanci di Amministrazione trasparente sul sito istituzionale.

1.5. Azienda speciale CISE

Come è noto, nello svolgimento delle sue funzioni la Camera si avvale anche dell'Azienda speciale CISE - Centro per l'innovazione e lo sviluppo economico, istituita nel 1996 come organismo strumentale.

La sua dotazione di risorse umane è funzionale sia alle attività realizzate su mandato diretto della Camera, sia alle attività realizzate a fronte di risorse provenienti da altri soggetti pubblici e privati.

1. Identità dell'amministrazione

Il personale dell'Azienda speciale ha competenze tecniche specifiche nelle aree tematiche dell'innovazione, della digitalizzazione, dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale di impresa. Operativamente tutti i dipendenti CISE, indipendentemente dall'inquadramento e in base alle caratteristiche ed obiettivi dei progetti sviluppati, partecipano a team a geometria variabile in termini di persone e competenze.

L'organico è composto come segue:

Tipologia contrattuale	Personale al 01/01/2025
Quadri	1
I livello	4
II livello	2
III livello	2
V livello	2
Totale	11

Come previsto dallo Statuto, gli organi dell'Azienda speciale CISE sono il Presidente (il Presidente della Camera di commercio o suo delegato), il Consiglio di Amministrazione (composto dal Presidente e da 4 componenti rappresentativi del territorio) e il Collegio dei Revisori, i cui membri sono nominati dalla Regione e dai Ministeri competenti.

Il Direttore dell'Azienda speciale è il Segretario Generale della Camera di commercio.

Risultanze economiche e principali indicatori da Bilancio consuntivo*

	Anno							
	Dati in migliaia di euro							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023
Ricavi ordinari	1.453	1.295	1.340	1.110	1.313	1.302	1.463	
Risultato economico d'esercizio	5	5	10	2	5	6	12	
Entrate dalla Camera di commercio:	207	289	280	199	370	270	250	
• attività istituzionale	207	289	280	199	370	270	250	
• servizi								
Struttura (include: personale "istituzionale")	680	544	535	481	681	606	611	
Entrate dalla Camera di commercio / Totale dei ricavi ordinari	0,14	0,22	0,21	0,18	0,28	0,21	0,17	
Costi di struttura / Totale dei ricavi extra camerali	0,55	0,54	0,50	0,53	0,72	0,59	0,50	

* I dati del Bilancio consuntivo 2024 saranno disponibili a maggio 2025

1. Identità dell'amministrazione

Dati del Preventivo 2025: Principali voci del Conto economico e indicatori

Anno Dati in migliaia di euro	Preventivo 2025
Ricavi ordinari	1.859
Risultato economico d'esercizio	0
Entrate dalla Camera di commercio:	295
• attività istituzionale	295
• servizi	0
Struttura (include: personale "istituzionale")	505
Entrate dalla Camera di commercio / Totale dei ricavi ordinari	0,16
Costi di struttura / Totale dei ricavi extra camerali	0,31

2. Analisi del contesto esterno

Scenario socio-economico

Il territorio della Camera di commercio della Romagna è caratterizzato da una realtà imprenditoriale articolata, intraprendente e dinamica, che occupa un posto di rilievo nel tessuto produttivo regionale e nazionale. Accanto ad imprese di livello internazionale, nel territorio opera un numero elevato di piccole e medie imprese (il 92,4% delle imprese attive ha meno di 10 addetti) che svolgono un ruolo significativo nella creazione del valore. L'area Romagna – Forlì-Cesena e Rimini si caratterizza per una diffusa imprenditorialità, con 96 imprese attive ogni mille abitanti (Emilia-Romagna: 88, Italia: 86).

Al 31/10/2024, nelle province di Forlì-Cesena e Rimini, si contano 79.836 imprese registrate (sedi), di cui 70.361 attive. Nel confronto con il 31/10/2023 si rileva la stabilità delle imprese attive provinciali (+0,1%) in controtendenza rispetto alla variazione riscontrata in ambito regionale (-1,0%) e nazionale (-0,6%).

Per quel che riguarda i settori economici, i principali risultano, nell'ordine: Commercio (22,3% sul totale delle imprese attive) in flessione (-1,2% annuo), Costruzioni (15,4%) in aumento del 1,7%, Agricoltura (11,6%) in calo del 2,4%, Alloggio e ristorazione (10,6%) in lieve aumento del +0,4%, Attività immobiliari (8,5%) in aumento (+1,0%) e Industria manifatturiera, in flessione (-1,5%, 8,1% l'incidenza). Si segnala poi l'andamento positivo dei settori "Altre attività di servizi" (incidenza del 4,7%, +0,5% la dinamica tendenziale), delle Attività professionali, scientifiche e tecniche (4,1% del totale, +2,3% annuo) e del comparto "Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese" (3,3%, +3,3%); in calo, invece, i Trasporti (2,9% l'incidenza, -0,8% la dinamica).

I principali indicatori ISTAT al secondo trimestre 2024 del mercato del lavoro riportano i seguenti risultati in termini di media mobile annuale:

- tasso di occupazione (15-64 anni) pari al 68,9%, minore del dato regionale (70,6%) ma nettamente superiore alla media nazionale (61,9%);
- tasso di disoccupazione (15-74 anni) pari al 4,8%, migliore del dato nazionale (7,3%) ma più elevato di quello regionale (4,6%).

Nel periodo gennaio-settembre 2024 le esportazioni nel territorio Romagna (Forlì-Cesena e Rimini) hanno fatto registrare una diminuzione dello 0,7% in termini nominali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (-1,0% Emilia-Romagna, -0,7% Italia). Positivo il saldo commerciale (differenza tra esportazioni e importazioni) rilevato nei primi nove mesi dell'anno, in calo del 5,0% rispetto a quello fatto segnare nel medesimo periodo del 2023.

In base alle ultime previsioni disponibili per gli scenari delle economie locali da Prometeia (rilasciate a ottobre), a fronte di un 2023 chiuso con un incremento tendenziale dello 0,5%, per il 2024 è stata stimata una crescita annua del valore aggiunto (a prezzi base e costanti) pari all'1,1% (+1,1% Emilia-Romagna, +1,0% Italia), in ridimensionamento rispetto a quanto previsto negli scenari precedenti (+1,5%, luglio scorso). Per il 2025 si conferma l'aumento del valore aggiunto che dovrebbe segnare una variazione annua del +0,7% (+0,9% in Emilia-Romagna, +0,7% in Italia).

2. Analisi del contesto esterno

OSSERVATORIO ECONOMICO E SOCIALE Principali indicatori

Indicatore	Forlì-Cesena	Rimini	Romagna (FC-RN)	Unità di misura	Periodo di riferimento
Popolazione residente	392.812	339.837	732.649	abitanti	31/12/2023
Popolazione residente	+0,30%	+0,27%	+0,28%	var. %	31/12/2023 su 31/12/2022
Stranieri residenti	11,3	11,0	11,2	Inc. %	31/12/2023
Imprese attive	35.604	34.757	70.361	imprese	31/10/2024
Imprese attive	-0,1%	+0,4%	+0,1%	var. %	31/10/2024 su 31/10/2023
Valore Aggiunto (previsioni Prometeia - ottobre 2024)	+1,1%	+1,0%	+1,1%	var. %	2024 su 2023
Export	+0,7%	-2,7%	-0,7%	var. %	gen-set 2024 su gen-set 2023
Produzione Lorda Vendibile Agricola (PLV)	-16,1%	-13,1%	----	var. %	2023 su 2022
Produzione industriale (da 10 addetti ed oltre)	-5,3%	-13,5%	-8,6%	Var. %	3°t.2024 su 3°t.2023
Produzione industriale (da 1 a 500 addetti)	-4,2%	-5,1%	-4,5%	var. %	3°t.2024 su 3°t.2023
Volume d'affari Costruzioni	-0,7	-2,2%	-1,4%	var. %	3°t.2024 su 3°t.2023
Vendite nel Commercio al dettaglio	-0,2	-0,2%	-0,2%	var. %	3°t.2024 su 3°t.2023
Volume d'affari Alloggio e Ristorazione	+1,3%	+1,7%	+1,6%	var. %	3°t.2024 su 3°t.2023
Depositi presso le banche	-3,8%	-2,2%	----	var. %	3°t.2024 su 3°t.2023
Prestiti bancari totali	-2,1%	-1,2%	----	var. %	3°t.2024 su 3°t.2023
Prestiti alle imprese	-3,2%	-2,0%	----	var. %	3°t.2024 su 3°t.2023
Sofferenze / Prestiti totali	1,2%	1,4%	1,3%	Inc. %	2° t. 2024
Presenze turistiche	+3,1%	+1,8%	+2,2%	var. %	gen-ott 2024 su gen-set 2023
Tasso di occupazione 15-64 anni	70,5%	67,4%	68,9%	inc. % ^(a)	2°t.2024
Tasso di disoccupazione 15-74 anni	3,9%	5,6%	4,8%	inc. % ^(b)	2°t.2024
Cassa integrazione (ordinaria, straordinaria e in deroga)	2.499.220	5.151.279	7.650.499	ore autorizzate	gen-set 2024 su gen-set 2023
Cassa integrazione (ordinaria, straordinaria e in deroga)	+18,9%	+81,9%	+55,1%	var. %	gen-set 2024 su gen-set 2023

(a) occupati 15-64 / pop. 15-64 – (b) persone in cerca di occupazione 15-74 / forze di lavoro 15-74
Fonte: Osservatorio Economico della Camera di commercio (aggiornato al 16 dicembre 2024)

2. Analisi del contesto esterno

Contesto normativo

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una profonda trasformazione delle Camere di commercio e delle loro attribuzioni e competenze delineate nella **Legge quadro n. 580 del 1993**. In particolare, l'ultimo processo di riforma ha determinato il riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali di riferimento e del finanziamento.

In estrema sintesi i principali step:

D.L. 90/2014 ► ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatosi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

D.Lgs. 219/2016 ► il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre

cose: la riduzione del numero complessivo delle Camere di commercio a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del Ministero dello Sviluppo Economico di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

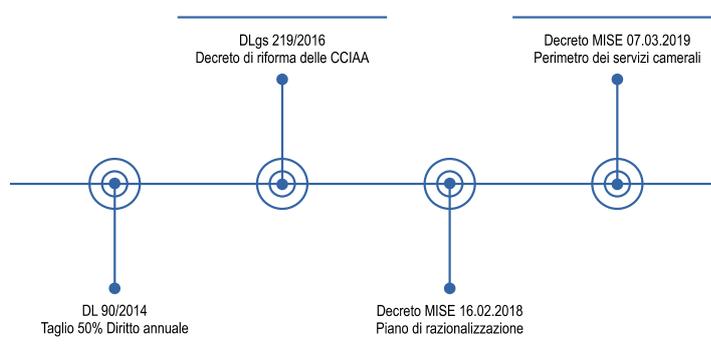
D.M. 16 febbraio 2018 ► decreto del Ministero dello Sviluppo Economico approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd. Piano di razionalizzazione di cui al D.Lgs. 219/2016.

D.M. 7 marzo 2019 ► con questo «Decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

Profilo criminologico del contesto regionale di riferimento e attività di contrasto in essere

Il territorio di riferimento, per la sua ricca economia, risulta essere a rischio di infiltrazione criminale.

Per l'esame del contesto criminologico sono stati presi in considerazione i delitti contro la Pubblica amministrazione commessi dai pubblici ufficiali e il riciclaggio di capitali illeciti.



2. Analisi del contesto esterno

E' evidente che i dati restituiscono un'immagine parziale del fenomeno, perché si fa riferimento solo ai delitti denunciati agli organi investigativi o comunque accertati dagli stessi.

Di questi reati si riportano gli sviluppi e l'incidenza che hanno avuto in Emilia-Romagna e nelle sue province in un arco temporale relativamente lungo, vale a dire dal 2008 al 2022 (che è l'ultimo anno per il quale i dati sono stati resi pubblici dal Ministero dell'Interno e dall'Istat).

Delitti contro la pubblica amministrazione commessi dai pubblici ufficiali denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria in Italia, nel Nord-Est e in Emilia-Romagna. Periodo 2008-2022 (Valori assoluti e percentuali)

	Italia		Nord-Est		Emilia-Romagna	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Sottrazione, ecc. cose sottoposte a sequestro	41.053	31,1	3.613	29,6	2.047	35,1
Violazione colposa cose sottoposte a sequestro	32.308	24,5	2.351	19,3	1.364	23,4
Abuso d'ufficio	17.335	13,1	1.707	14,0	689	11,8
Interruzione d'un servizio pubblico o di pubblica necessità	9.445	7,2	891	7,3	422	7,2
Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione	12.062	9,1	1.011	8,3	406	7,0
Indebita percezione di erogazioni pubbliche	5.190	3,9	961	7,9	249	4,3
Peculato	5.355	4,1	640	5,2	236	4,1
Istigazione alla corruzione	2.468	1,9	326	2,7	139	2,4
Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	1.468	1,1	152	1,2	63	1,1
Concussione	1.410	1,1	134	1,1	52	0,9
Rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio	783	0,6	118	1,0	49	0,8
Pene per il corruttore	1.053	0,8	105	0,9	43	0,7
Malversazione di erogazioni pubbliche	610	0,5	80	0,7	20	0,3
Induzione indebita a dare o promettere utilità	366	0,3	32	0,3	16	0,3
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	235	0,2	19	0,2	9	0,2
Corruzione in atti giudiziari	147	0,1	10	0,1	8	0,1
Corruzione per l'esercizio della funzione	376	0,3	23	0,2	7	0,1
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	316	0,2	8	0,1	2	0,0
Rifiuto di atti d'ufficio (Militare)	29	0,0	5	0,0	2	0,0
Utilizzazione invenzioni, ecc.	6	0,0	2	0,0	1	0,0
Corruzione, ecc. membri Comunità europee	22	0,0	3	0,0	0	0,0
TOTALE	132.037	100,0	12.191	100,0	5.824	100,0

Fonte: elaborazione della Rete Integrità e Trasparenza della Regione E-R su dati del Ministero dell'Interno

Una sintesi utile del contesto criminologico si ricava dalla tabella seguente, nella quale sono riportati quattro indici di criminalità ottenuti accorpando le fattispecie di reati.

Il primo di questi indici designa l'**abuso di funzione**, il quale è stato ottenuto dall'accorpamento dei reati di abuso d'ufficio, rifiuto e omissione di atti d'ufficio, rifiuto o ritardo di obbedienza commesso da un militare o da un agente della forza pubblica, rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio, utilizzazione di invenzioni o scoperte conosciute per ragione di ufficio; il secondo indice designa l'**appropriazione indebita** ed è

2. Analisi del contesto esterno

costituito dai reati di peculato, peculato mediante profitto dell'errore altrui, indebita percezione di erogazioni pubbliche, malversazione di erogazioni pubbliche; il terzo indice connota l'**ambito della corruzione** - intesa sia nella forma passiva che attiva - ed è costituito dai reati di concussione, corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio, corruzione in atti giudiziari, corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, induzione indebita a dare o promettere utilità, istigazione alla corruzione, concussione, corruzione di membri e funzionari di organi di Comunità europee o internazionali, pene per il corruttore; l'ultimo indice, infine, è stato ottenuto accorpando i reati di interruzione di servizio pubblico o di pubblica necessità, dalla sottrazione o danneggiamento di cose sottoposte a sequestro e dalla violazione colposa di doveri inerenti alla custodia di cose sottoposte a sequestro e si riferisce perciò a una categoria generica di reati contro la Pubblica amministrazione denominata appunto **altri reati contro la P.A.**

I rilievi più interessanti che emergono dalla tabella si possono così sintetizzare:

- L'**abuso di funzione** in Emilia-Romagna è un fenomeno che incide meno rispetto alla gran parte delle regioni. Tuttavia il valore risulta rilevante nelle province di Forlì-Cesena (2,4 ogni 100 mila abitanti) e Rimini (2,1 ogni 100 mila abitanti).
- L'**appropriazione indebita** in Emilia-Romagna incide meno che nel resto della Penisola.
- La **corruzione** in Emilia-Romagna incide meno che in gran parte del resto della Penisola, tuttavia il valore dell'indice risulta rilevante nella provincia di Rimini (0,9 ogni 100 mila abitanti).
- Gli **altri reati contro la P.A.** in Emilia-Romagna incidono meno che nel resto dell'Italia.

Incidenza e tendenza di alcuni fenomeni criminali contro la Pubblica amministrazione

in Italia, nel Nord-Est, in Emilia-Romagna e nelle sue province. Periodo 2008-2022. Tassi su 100 mila abitanti e tendenza

	Abuso di funzione			Appropriazione indebita			Corruzione			Altri reati contro la P.A.		
	Frequenza	Tasso	Tendenza	Frequenza	Tasso	Tendenza	Frequenza	Tasso	Tendenza	Frequenza	Tasso	Tendenza
Italia	30.215	2,4	+	11.471	0,9	+	7.545	0,6	-	82.806	6,7	-
Nord-est	2.843	1,2	+	1.689	0,7	+	804	0,3	+	6.855	2,9	-
Emilia-Romagna	1.147	1,3	+	507	0,6	+	337	0,4	+	3.833	4,2	-
Piacenza	53	1,2	+	29	0,7	+	31	0,7	-	162	3,8	-
Parma	179	2,7	+	42	0,6	+	42	0,6	+	293	4,4	-
Reggio Emilia	78	1,0	+	29	0,4	+	33	0,4	+	669	8,5	-
Modena	123	1,2	+	56	0,5	+	39	0,4	+	619	5,9	-
Bologna	290	1,9	+	89	0,6	+	44	0,3	+	1.042	7,0	-
Ferrara	88	1,7	+	50	1,0	+	46	0,9	+	232	4,4	-
Ravenna	86	1,5	+	116	2,0	-	28	0,5	+	360	6,2	-
Forlì-Cesena	144	2,4	+	58	1,0	-	25	0,4	+	230	3,9	-
Rimini	103	2,1	+	33	0,7	+	47	0,9	+	226	4,6	-

Fonte: elaborazione della Rete Integrità e Trasparenza della Regione E-R su dati del Ministero dell'Interno.

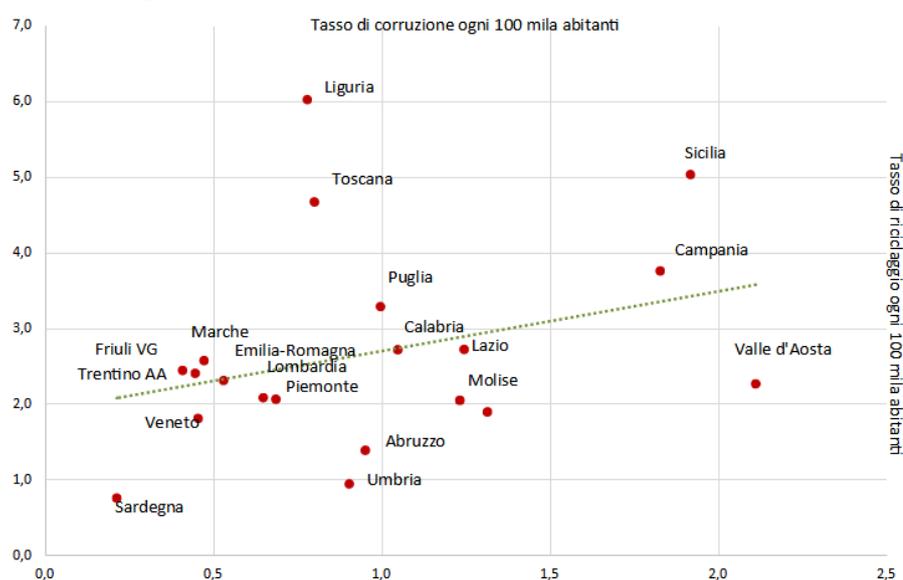
2. Analisi del contesto esterno

Riciclaggio e corruzione sono due fenomeni che si intrecciano e spesso fanno parte dello stesso sistema di criminalità economica e organizzata. Insieme sono in grado di alterare l'economia e il mercato, di condizionare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

Dalla lettura del grafico seguente appare infatti evidente la comune tendenza tra corruzione e riciclaggio, tale per cui al crescere di una, in genere, aumenta l'altro.

Distribuzione dei tassi di corruzione e di riciclaggio

in Italia per regioni ricavati dai dati delle denunce (Tassi medi per 100 mila residenti). Anni 2008-2022



Fonte: elaborazione della Rete Integrità e Trasparenza della Regione E-R su dati del Ministero dell'Interno.

Alla luce di quanto appena detto, non vi è dubbio, quindi, che un efficace ostacolo posto all'utilizzo e al reimpiego dei proventi illeciti possa contribuire a ridurre la corruzione o a prevenirla. D'altra parte, va da sé che la lotta alla corruzione limiterebbe in una qualche misura il riciclaggio, benché le fonti da cui quest'ultimo si alimenta vanno ben oltre gli scambi corruttivi per estendersi ad altre - e probabilmente più remunerative - attività criminali, quali, ad esempio, il traffico degli stupefacenti.

A questo proposito, occorre evidenziare che nel corso degli ultimi decenni l'attività di contrasto alla criminalità organizzata e ai corrotti si è molto concentrata proprio sull'attacco ai capitali di origine illecita.

In questo sistema di prevenzione l'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) rappresenta l'autorità incaricata di acquisire i flussi finanziari e le informazioni riguardanti ipotesi di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo principalmente attraverso le segnalazioni alle autorità competenti di operazioni sospette trasmesse da intermediari finanziari, professionisti e altri operatori.

Nel periodo 2008-2023 le segnalazioni di operazioni sospette alla UIF da parte dei soggetti obbligati sono state n. 94.981 in Emilia Romagna con una tendenza in crescita.

2. Analisi del contesto esterno

Per completare il quadro sul contesto criminologico è utile anche fare riferimento ai risultati dell'indagine ISTAT 2022-2023 sulla sicurezza dei cittadini.

Per la prima volta con l'indagine del 2022 si è voluto indagare il grado di accettabilità dei cittadini verso la corruzione, chiedendo a quelli che non ne avevano mai avuto un'esperienza diretta quanto ritenessero accettabili comportamenti quali offrire denaro a un vigile o a un medico per ricevere un servizio, farsi raccomandare da familiari o da amici per essere assunto, cercare di ottenere benefici assistenziali ai quali non si avrebbe diritto, offrire o accettare denaro da parte di un genitore per trovare o dare un lavoro a un figlio, ottenere regali, favori o denaro in cambio del voto alle elezioni. Su questi aspetti emerge ancora una volta come i cittadini dell'Emilia-Romagna siano più severi nel dare un giudizio. Infatti solo il 2% dei cittadini ritiene accettabile corrompere un vigile per avere un favore o scambiare il voto con denaro o regali, mentre a livello nazionale la percentuale di cittadini sale al 6 e al 4,5%. Cercare di ottenere benefici assistenziali ai quali non si avrebbe diritto è tollerato solo dal 4% degli emiliano romagnoli (a livello nazionale tale quota è del 6%), ricevere raccomandazioni per essere assunto dall'8% (15,9% a livello nazionale), accettare denaro da un genitore per dare un lavoro al proprio figlio dall'11% (20,1% a livello nazionale).

Risultati positivi per l'Emilia-Romagna emergono anche dagli atteggiamenti dei suoi cittadini verso la corruzione e il modo di combatterla. Anche qui, infatti, emerge un atteggiamento dei cittadini innanzitutto contrario alla rassegnazione verso questo tipo di fenomeno, dal momento che sono molti meno rispetto alla media italiana quelli che lo considerano inevitabile (26% contro il 29 a livello nazionale) o che considerano che denunciarlo sia un atto inutile (13,9 contro il 23%) o pericoloso (59,5 contro 63,5%). La quasi totalità degli emiliano romagnoli, al contrario, considerano tale fenomeno diffuso e dannoso per la società (97,2% contro 92,4%) perché farebbe lievitare i costi dei servizi che inevitabilmente ricadono sui cittadini (69% contro 77%), anche per questa ragione tutti dovrebbero rivolgersi alle autorità competenti per denunciarla e combatterla (95,8% contro 90,7%).

Da evidenziare infine che la Camera della Romagna è parte attiva di un network territoriale che promuove la legalità nell'economia del territorio e l'integrità all'interno delle Amministrazioni, in particolare:

- ha aderito (con deliberazione di Giunta camerale n. 133 del 27/11/2017) alla Rete per l'Integrità e la Trasparenza (istituita su iniziativa della Regione Emilia-Romagna per dare vita a una comunità professionale dei Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza delle amministrazioni pubbliche con sede nel territorio regionale);
- ha inoltre aderito (con deliberazione di Giunta n. 5 del 31/01/2022) all'Osservatorio sulla criminalità organizzata della provincia di Rimini al fine di implementare le proprie azioni a tutela della legalità e partecipare alla formazione in materia di anticorruzione, legalità, integrità;
- partecipa a commissioni/gruppi/comitati per la lotta all'anticorruzione e conclude accordi con le Prefetture locali sui temi attinenti.

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.1. Ambiti di competitività e Linee strategiche – Programma Pluriennale 2022-2027

Competitività del Territorio	Competitività delle Imprese	Competitività dell'Ente
<p>Informazione economica e sociale</p> <p>Infrastrutture</p> <p>Innovazione</p> <p>Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale</p> <p>Attrattività del territorio, turismo e cultura</p> <p>Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement</p>	<p>Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese</p> <p>Legalità e trasparenza nell'economia</p> <p>Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica</p> <p>Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa</p> <p>Nascita e sviluppo di Startup e PMI</p> <p>Internazionalizzazione</p>	<p>Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE</p> <p>E-government, dematerializzazione e digitalizzazione</p> <p>Trasparenza e integrità</p>

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.2. Valore pubblico: performance strategica

La pianificazione di riferimento nel lungo periodo è quella definita nel Programma Pluriennale, approvato con deliberazione di Consiglio n. 14 del 13/10/2022, che individua gli Ambiti di competitività e le Linee strategiche della Camera di commercio, e che è stata aggiornata per il triennio 2025-2027 con la declinazione in obiettivi strategici nella Relazione Previsionale e Programmatica, approvata con deliberazione di Consiglio n. 15 del 29/10/2024. Obiettivi strategici che sono stati delineati tenendo conto del contesto economico e delle sue dinamiche, dei vincoli organizzativi e di risorse, nonché delle istanze emerse e dal continuo dialogo con gli stakeholder del territorio.

Per la misurazione della dimensione “Valore pubblico”, come indicato nelle Linee guida Unioncamere, sono presi in considerazione invece solo gli **obiettivi comuni a tutto il Sistema camerale** i cui indicatori 2025 sono declinati di seguito:

IMPATTO	Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	
	Capacità di destinare risorse agli Interventi economici	>= 90%
EFFICACIA / QUALITÀ	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese	>= 10
	Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green	>= 3
	Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	
	Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	
	Grado di adesione al cassetto digitale	>= 41%
	Grado di rilascio di strumenti digitali	>= 5,3
	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	<= 4
	Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese	
	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N	<= 5
	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	<= -11
	Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi	<= 120
	Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	
	Grado di presenza sui media	>= 70%
	Tasso di sostituzione (unità)	>= 100,0%
	Indice di struttura demografica del personale	>= 17,3%
	Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	
OUTPUT	Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	>= 5
EFFICIENZA / SALUTE ECONOMICA	Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)	<= 37,5%
	Indice equilibrio strutturale	>= 12%
	Indice di struttura primario	>= 122%
	Capacità di generare proventi aggiuntivi	>= 5%

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Nei propri documenti di programmazione strategica l'Ente considera la dimensione del valore pubblico secondo quanto indicato da ANAC nel PNA 2022 e cioè come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio.

Si tratta di un concetto che non va limitato agli obiettivi finanziari/monetizzabili ma comprensivo anche di quelli socio-economici, che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo. In quest'ottica, le misure di prevenzione della corruzione sono quindi a protezione del valore pubblico. Infatti la prevenzione di fenomeni di cattiva amministrazione, il perseguimento di obiettivi di imparzialità e trasparenza e la riduzione degli sprechi contribuiscono a generare valore pubblico.

Per il perseguimento del valore pubblico è fondamentale quindi assicurare il coordinamento tra la programmazione di misure di prevenzione della corruzione e il contenuto degli altri strumenti di programmazione.

Tale coordinamento è normativamente previsto:

- dall'art. 1 comma 8 della L. 190/2012, in base al quale gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario degli atti di programmazione strategico-gestionale;
- dall'art. 44 del D.Lgs. 33/2013 che pone in capo all'Organismo di valutazione la verifica del suddetto coordinamento e che impone allo stesso di effettuare la valutazione della performance anche sulla base dell'attuazione degli obblighi di trasparenza.

Pertanto, nel proprio Programma Pluriennale 2022-2027, l'Ente ha previsto due specifiche linee strategiche per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza: 2B "Legalità e trasparenza nell'economia" (Ambito competitività delle imprese) e 3C "Trasparenza e integrità" (Ambito competitività dell'Ente).

Queste linee strategiche sono declinate negli obiettivi strategici della Relazione Previsionale e Programmatica e negli obiettivi operativi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.2.1. Obiettivi strategici comuni di Sistema

Riepilogo

1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale

1D1 OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)

2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

2A1 OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione

3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

3A3 OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali

3A4 OS di Sistema – Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti

3A5 OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera

Schede di dettaglio

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1D	Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
Obiettivo strategico	1D1	OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese ¹	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	33	N.	>= 10	>= 10	>= 10
Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate ²	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	33	N.	>= 5	>= 5	>= 5
Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green ³	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	34	N.	>= 3	>= 3	>= 4

1 Baseline: 2023 → n. 18,15

2 Baseline: 2023 → n. 9

3 Baseline: 2023 → n. 0 (fonte Dintec)

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N -1	0 ^(a)				

(a) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A1	OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – “Regolazione dei mercati”	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	N. imprese che alimentano il Fascicolo d'impresa / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	0 ^(a)				
Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	N. pratiche processate dagli strumenti automatici o semiautomatici / N. totale pratiche evase dalla Camera	0 ^(a)				
Grado di adesione al cassetto digitale ⁴	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	50	%	>= 41%	>= 42%	>= 43%
Grado di rilascio di strumenti digitali ⁵	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale ^(b) dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	50	N.	>= 5,3	>= 5,4	>= 5,5

(a) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(b) Primo rilascio + rinnovo

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A3	OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese ⁶	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	20	Giorni	<= 4	<= 4	<= 4
Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese	N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare ^(a)	0 ^(b)				

4 Baseline: 2021 → 27,54%; 2022 → 39,48%; 2023 → 51,88%

5 Baseline: 2020 → n. 5,48; 2021 → n. 4,47; 2022 → n. 6,52; 2023 → n. 6,64

6 Baseline: 2020 → gg 5,20; 2021 → gg 4,40; 2022 → gg 4,81; 2023 → gg 2,29

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N ⁷	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione protesti e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno N / Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N	20	Giorni	<= 5	<= 4	<= 4
Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) ⁸	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	20	Giorni	<= -11	<= -11	<= -11
Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi ^{(c)9}	Sommatoria giorni intercorrenti tra presentazione delle rendicontazioni dei contributi concessi e successiva liquidazione / N. totale contributi liquidati	20	Giorni	<= 120	<= 120	<= 120
Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N-1	0 ^(d)				
Grado di presenza sui media ¹⁰	N. uscite sui media anno N ¹¹ / N. uscite sui media anno N-1	20	%	>= 70%	>= 71%	>= 72%

(a) per le società di capitali: sulla base dell'art. 2490 c.c. ultimo comma e dell'art. 40 della L. 11/09/2020 n. 120; per le società di persone e le imprese individuali: quando ricorrono le circostanze previste dal D.P.R. 23/07/2004 n. 247

(b) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(c) I bandi della Camera rispondono a finalità diverse e sostengono tipologie di investimenti/spese aziendali di differente natura e complessità di analisi. Per le tipologie di maggiore complessità i rispettivi bandi prevedono già tempi più lunghi per l'attività istruttoria post-rendicontazione. L'indicatore somma indifferentemente interventi finanziari di natura e tempistiche diverse, pertanto nella valorizzazione del target si è data la preferenza a istruttorie con tempistiche più lunghe.

(d) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A4	OS di Sistema – Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Tasso di sostituzione (unità) ¹²	Numero totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / Numero totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3	33	%	>= 100,0%	>= 100,0%	>= 77,7%
Indice di struttura demografica del personale ¹³	Numero totale dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero totale dipendenti over 50 anni dell'anno N	33	%	>= 17,3%	>= 14,1%	>= 11,9%

7 Baseline: 2020 → gg 4; 2021 → gg 6; 2022 → gg 3,97; 2023 → gg 2,42

8 Baseline: 2020 → gg -12,07; 2021 → gg -13,67; 2022 → gg -15,48; 2023 → gg -14,99

9 Baseline: 2023 → gg 20,23

10 Baseline: 2023 → 79,98%

11 Baseline: 2021 → n. 933; 2022 → n. 864; 2023 → n. 691

12 Baseline: 2020 → 0,00%; 2021 → 22,22%; 2022 → 26,67%; 2023 → 33,33%

13 Baseline: 2020 → 34,57%; 2021 → 28,57%; 2022 → 28,05%; 2023 → 19,77%

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	$N. \text{ ingressi selezionati in base al modello «per competenze»} / N. \text{ ingressi totali nell'anno } N$	0 ^(a)				
Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi) ¹⁴	Numero di risorse (esprese in FTE integrato ^(b)) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N / Numero di risorse (esprese in FTE integrato ^(b)) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N	34	%	<= 37,5%	<= 37,6%	<= 38,0%

(a) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(b) Comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A5	OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Indice equilibrio strutturale ¹⁵	$(\text{Proventi strutturali}^{(a)} - \text{Oneri strutturali}^{(b)}) / \text{Proventi strutturali}^{(a)}$	25	%	>= 12%	>= 12%	>= 12%
Indice di struttura primario ^{(c) 16}	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	25	%	>= 122%	>= 122%	>= 122%
Capacità di generare proventi aggiuntivi ¹⁷	$(\text{Proventi correnti} - \text{Proventi da diritto annuale} - \text{Proventi da Diritti di segreteria} - \text{Proventi da Fondo perequativo})^{(d)} / \text{Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)}$	25	%	>= 5%	>= 5%	>= 5%
Capacità di destinare risorse agli Interventi economici ¹⁸	$\text{Interventi economici per impresa}^{(e)} \text{ anno } N / \text{Media Interventi economici per impresa anni } N-1_N-3$	25	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%

(a) Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali

(b) Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale

(c) Il target, definito per il triennio, in questo momento è in linea con la serie storica, ma potrebbe essere influenzato in modo significativo da decisioni strategiche assunte a breve sul Piano degli investimenti da parte degli Organi camerali che avranno impatto nel medio periodo su questo indice.

(d) Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA)

(e) Imprese = imprese attive al 31/12 dell'anno N = 2020 → n. 88.008; 2021 → n. 89.398; 2022 → n. 90.327; 2023 → n. 88.978

14	Baseline: 2020 → 33,41%;	2021 → 31,89%;	2022 → 34,03%;	2023 → 32,81%
15	Baseline: 2020 → 14,76%;	2021 → 16,21%;	2022 → 15,43%;	2023 → 29,30%
16	Baseline: 2020 → 125,02%;	2021 → 126,82%;	2022 → 124,88%;	2023 → 125,42%
17	Baseline: 2020 → 5,76%;	2021 → 29,04%;	2022 → 6,06%;	2023 → 13,66%
18	Baseline: 2020 → 141,88%;	2021 → 190,72%;	2022 → 76,50%;	2023 → 134,03%

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.2.2. Obiettivi strategici specifici di Ente

Riepilogo

1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

1A Informazione economica e sociale

1A1 Promuovere un approccio “Data-driven” e lo sviluppo di strumenti di “Data-strategy” per migliorare la competitività territoriale

1B Infrastrutture

1B1 Ottimizzare il supporto della Camera nell’infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica e azioni specifiche anche di area vasta

1C Innovazione

1C1 CISE - Promuovere e abilitare l’innovazione aperta, responsabile, trasformativa

1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerali, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale

1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale

1D2 Promuovere l’innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio

1E Attrattività del territorio, turismo e cultura

1E1 Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera

1F Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement

1F1 Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro

2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione

2A3 Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale

2B Legalità e trasparenza nell’economia

2B1 Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell’economia e della sicurezza

2C Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica

2C1 Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza, semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore

2D Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d’impresa

2D1 Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l’utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d’impresa

2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI

2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d’impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo

2F Internazionalizzazione

2F1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione

3 COMPETITIVITÀ DELL’ENTE

3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

3A6 CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale

3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione

3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità

3C Trasparenza e integrità

3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge

Schede di dettaglio

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1A	Informazione economica e sociale
Obiettivo strategico	1A1	Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – "Competitività e sviluppo delle imprese"	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – "Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Nel contesto attuale i dati sono "materie prime strategiche" e l'informazione economica e sociale è diventata un fattore di competitività fondamentale da valorizzare in un'ottica di osservazione delle dinamiche sempre più tempestiva, previsionale e predittiva.

La Camera proseguirà quindi in questa direzione il lavoro che la qualifica come punto di riferimento riconosciuto e accreditato per l'analisi territoriale puntando alla valorizzazione delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale per lo sviluppo di metodologie e strumenti in ottica "Data-driven" finalizzati alla "Data strategy" anche attraverso il coinvolgimento di attori e referenti tecnici specializzati e lo sviluppo di una rete di relazioni articolata e qualificata.

Oltre al presidio della piena funzionalità e alle attività di ulteriore sviluppo di strumenti già realizzati (dashboard), particolare impegno sarà riservato allo sviluppo di strumenti innovativi per l'integrazione nell'analisi di "dati e parole" (analisi semantica) e in relazione a sperimentazioni su specifici settori e realtà territoriali (ad esempio: Data-platform turismo su realtà riminese).

L'articolata attività di Osservatorio economico del territorio sarà inoltre sempre più orientata allo sviluppo di ambiti di analisi anche di interesse sociale puntando a misurare non solo la "ricchezza" ma soprattutto il "benessere equo e sostenibile" e quindi a supportare dal punto di vista informativo e strategico processi di vero sviluppo.

Più in generale, l'ottica "Data-driven" pervaderà tutte le dimensioni strategiche della Camera, a partire dalla valorizzazione della funzione di Informazione economica e sociale unita a quella di Controllo di gestione, e assumerà un ruolo sempre più cruciale nel supportare i processi di governance e di pianificazione strategica per contribuire ad accompagnare il Territorio, le Imprese e l'Ente nella complessità dello scenario attuale attraverso la leva strategica dell'innovazione per migliorarne resilienza, reattività e competitività.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini ¹⁹ con sezioni dedicate alla ricchezza prodotta e allo sviluppo sostenibile	Report dell'Osservatorio Economico e Sociale	34	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Attività di ulteriore sviluppo di dashboard per la valorizzazione dei dati strategici ²⁰	Attività realizzate	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Sviluppo di percorsi per la progettazione di nuove applicazioni e strumenti Data-driven per Data-strategy	Percorsi avviati e presidiati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2

19 Baseline: 2020 → n. 6;

2021 → n. 4;

2022 → n. 3;

2023 → n. 3

20 Baseline: 2023 → n. 3

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1B	Infrastrutture
Obiettivo strategico	1B1	Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica e azioni specifiche anche di area vasta
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	
Programma (DM 27/03/2013)	002 – Indirizzo politico	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Nel periodo di riferimento la Camera continuerà a valorizzare la propria partecipazione in società commerciali, consorzi, associazioni che rappresentino strumenti strategici per contribuire a migliorare l'infrastrutturazione necessaria allo sviluppo, alla attrattività e competitività del sistema imprenditoriale e territoriale.

Il portafoglio di partecipazioni detenuto dall'Ente sarà quindi oggetto di una serie di azioni mirate ad un'ottimale compliance alla normativa e anche a rendere disponibili nel modo più efficace possibile tutte le informazioni necessarie alle scelte strategiche che si rendono necessarie.

La normativa vigente, anche in relazione agli adempimenti richiesti in materia di anticorruzione e trasparenza, prevede infatti la pubblicazione, su piattaforme online esterne (Ministero dell'Economia e delle Finanze in particolare) e sul sito istituzionale, di una consistente mole di dati relativi alle partecipazioni dell'Ente. Inoltre, le sempre più ridotte risorse pubbliche e le disposizioni legislative che pongono in capo anche alle Camere di commercio obblighi di contenimento della spesa, rendono necessario garantire agli organi di governo la piena visibilità e consapevolezza circa gli investimenti compiuti per la massima ottimizzazione delle risorse. Sempre in tema di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, il D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica) e una serie di direttive e orientamenti hanno disposto poi una serie di adempimenti finalizzati ad assicurare la chiarezza della disciplina, la semplificazione normativa, la tutela e promozione della concorrenza, la riduzione del numero delle partecipazioni nonché, per quanto riguarda le partecipazioni ritenute necessarie, il conseguimento di obiettivi di maggiore efficienza ed economicità.

In quest'ottica è necessario rendere disponibile, alla Dirigenza e alla Giunta camerali, uno strumento di pianificazione che consenta un efficace controllo delle partecipazioni detenute e una più agevole valutazione, unitamente ad altri indicatori, della loro valenza strategica e, conseguentemente, che permetta la migliore verifica circa le scelte compiute in relazione alla strategicità degli investimenti e dei relativi adempimenti.

Sempre in tema di infrastrutture, la Camera adotterà poi un approccio strategico di area vasta, in grado di superare le peculiarità provinciali e locali, valorizzando l'apporto e il confronto con le Associazioni di categoria e la collaborazione con gli enti pubblici di riferimento.

Particolare attenzione verrà riservata agli interventi di messa in sicurezza dal punto di vista idrogeologico e dei collegamenti viari nelle vallate e nei comuni collinari/montani e loro frazioni, al fine di garantire a tutto il territorio piena funzionalità delle vie di comunicazione. Analogamente saranno presidiate le grandi vie di comunicazione, in grado di interconnettere imprese e cittadini ai grandi punti intermodali della regione e del Paese.

Anche per il mondo della ricerca e delle tecnologie ad alte prestazioni, verrà favorito il trasferimento tecnologico alle imprese attraverso la partecipazione allo sviluppo di infrastrutture strategiche che svolgano la funzione di "ponte" tra il sistema imprenditoriale e territoriale e quello della ricerca con focus su "big data, intelligenza artificiale e quantum computing" in particolare. Rispetto a queste opportunità di grande rilevanza strategica la Camera intende contribuire a sviluppare connessioni e collegamenti tra il mondo della ricerca e le aziende per fare del nostro territorio un ecosistema altamente innovativo e di avanguardia a livello nazionale nella realizzazione di progetti con forte impatto positivo sull'economia e quindi su tutto il sistema territoriale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate ²¹	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	60	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Partecipazione a iniziative sull'infrastrutturazione strategica e connessione tra mondo della ricerca e sistema imprenditoriale su "big data, intelligenza artificiale e quantum computing" ²²	Iniziativa partecipate	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1C	Innovazione
Obiettivo strategico	1C1	CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento tramite l'Azienda speciale CISE	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – "Competitività e sviluppo delle imprese"	

21 Baseline: 2020 → n. 1;

2021 → n. 2;

2022 → n. 1;

2023 → n. 1

22 Baseline: 2023 → n. 4

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Programma (DM 27/03/2013) 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE

Risultato strategico atteso

Il modello di innovazione promosso dalla Camera di commercio della Romagna è un modello aperto, responsabile, trasformativo.

Elemento abilitante è l’attivazione di relazioni collaborative tra imprese, ricerca, istituzioni, società civile per una governance condivisa dei percorsi di innovazione, tramite la condivisione dei dati per l’analisi delle sfide, la co-creazione delle soluzioni, la costituzione di community di interessi e di pratiche.

Al servizio del modello, l’Azienda speciale CISE mette competenze interne di gestione dei processi di innovazione, tecniche IT e di gestione della responsabilità sociale delle organizzazioni, oltre al proprio network di relazioni con players dell’innovazione e stakeholders del territorio.

In particolare, l’obiettivo strategico è potenziare la progettualità della Camera di commercio, con ruolo sia propositivo che di “messa a terra”, come parte attiva (di coordinamento e tecnica) dei team trasversali che rappresentano lo strumento organizzativo per l’innovazione della Camera. Il fil rouge delle progettualità è costituito dalla dimensione digitale e da quella della sostenibilità.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Supporto alla progettualità innovativa	Progetti coordinati e/o supportati	100	N.	>= 4	>= 4	>= 4

Ambito strategico 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

Linea strategica 1C Innovazione

Obiettivo strategico 1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerali, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale

Anni di riferimento 2025-2026-2027

Modalità di realizzazione Intervento diretto e tramite l’Azienda speciale CISE

Missione (DM 27/03/2013) 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma (DM 27/03/2013) 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza
Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE

Risultato strategico atteso

La Camera intende proseguire e implementare i progetti avviati per innovare i canali di supporto e di primo orientamento della propria utenza sfruttando le opportunità offerte dalle tecnologie digitali e dalla IA. In particolare, nel corso del 2024 è stato messo a disposizione un nuovo assistente virtuale (LIA) in grado di agevolare l’accesso ai servizi camerali. Nel corso del triennio verranno previsti miglioramenti continui, di tipo incrementale, sulla base dei feedback ricevuti dal sistema di back-office, per aumentare il livello di efficacia delle risposte fornite sulla base delle esigenze informative che emergeranno, nonché aggiornamenti che si renderanno necessari per rendere i contenuti delle risposte sempre attuali e in linea con la normativa vigente.

Nel corso del 2025, inoltre, verrà avviato un progetto per semplificare/automatizzare la predisposizione di documentazione necessaria a presentare istanze/denunce rivolte alla Camera di commercio della Romagna, sempre facendo leva sul digitale, nonché per garantire l’accessibilità della modulistica predisposta dall’Ente e messa a disposizione dell’utenza sul sito istituzionale.

Infine, verranno adottate delle misure organizzative interne per assicurare la piena accessibilità ai servizi erogati dal front-office della Camera nei confronti degli ultra sessantacinquenni e dei soggetti con disabilità certificata, secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

Sulle diverse possibilità di accesso ai servizi camerali verrà data adeguata pubblicità con apposite azioni informative.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di azioni di miglioramento dell’assistente virtuale (chatbot)	Azioni realizzate	33	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali	Ambiti presidiati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Accessibilità al front-office	Misure organizzative adottate	34	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

Linea strategica 1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale

Obiettivo strategico 1D2 Promuovere l’innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio

Anni di riferimento 2025-2026-2027

Modalità di realizzazione Intervento diretto

Missione (DM 27/03/2013) 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Programma (DM 27/03/2013) 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza
Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza

Risultato strategico atteso

Le tecnologie digitali possono essere dei potenti acceleratori non solo della Industry 4.0, che racchiude l’ecosistema della trasformazione digitale per le imprese, ma anche di processi di transizione verso modelli di business innovativi, equi e sostenibili.

L’Ente si propone pertanto di accompagnare le imprese verso il cambiamento facendo leva sulla “doppia transizione”, con azioni di diffusione della cultura d’impresa centrate su tecnologie e sostenibilità, di sviluppo di competenze manageriali innovative, di partecipazione a sistemi aperti di condivisione e collaborazione, con l’attenzione a modelli di innovazione in grado di fare sintesi fra crescita economica e coesione sociale.

Le funzioni svolte dal Punto Impresa Digitale si integreranno e completeranno con la partecipazione ai network e reti, locali e nazionali, impegnate su temi di HPC, Big Data e Cloud Computing, Applied AI e tecnologie abilitanti Industria 4.0, anche attraverso la collaborazione con DIH e CC e il sostegno a IFAB.

Grazie alla partecipazione ai progetti di sistema saranno inoltre attivati interventi finanziari finalizzati ad affiancare il sistema imprenditoriale verso progetti di digitalizzazione e modelli di business sostenibili e inclusivi.

La Camera, inoltre, sarà impegnata nella diffusione dell’identità digitale (dal 2024 anche lo SPID Livello 2), nonché degli altri servizi digitali per l’imprenditore e il cittadino, per permettere il pieno esercizio della cittadinanza digitale e l’accesso alle piattaforme, ai servizi e agli strumenti che la tecnologia mette a disposizione. Detti servizi saranno sicuramente interessati da importanti novità, in primis quella prevista a livello comunitario, con l’introduzione dell’ID-Wallet. La multicanalità nell’accesso continuerà ad essere una priorità come principale strumento per fruire dei servizi innovativi per l’utenza che vorrà avvalersi di detta facoltà, per velocizzare il rilascio di dispositivi e aumentare la capacità produttiva dell’Ente.

Per favorire trasparenza e semplificazione amministrativa, proseguirà la promozione dell’utilizzo dell’app Impresa Italia, per l’accesso gratuito e immediato da parte dell’imprenditore da qualunque dispositivo mobile, ovunque ci si trovi, dei documenti e delle informazioni rilevanti per la sua attività.

A partire da dicembre 2024 fino a febbraio 2026 la Camera di commercio è, inoltre, chiamata a svolgere una onerosa e impegnativa attività di supporto alle imprese nel processo di digitalizzazione della tracciabilità dei rifiuti, con la graduale entrata a regime del RENTRI. Le localizzazioni di impresa direttamente interessate sono poco meno di 5.000 e la Camera curerà la vidimazione di registri carico scarico e dei formulari, secondo la nuova modulistica che entrerà in vigore, fino a quando questi non diventeranno completamente digitalizzati. Si tratta di volumi di documenti molto importanti che richiedono una riorganizzazione e un potenziamento dei Servizi Polifunzionali di front-office e delle aperture straordinarie degli sportelli fisici su tutte le sedi camerale, soprattutto nei primi due mesi del 2025 e in occasione del termine per l’iscrizione al RENTRI da parte delle altre 2 fasce di imprese interessate. Infine, per agevolare le proprie imprese nell’assolvimento degli adempimenti di legge in materia ambientale, la Camera organizzerà iniziative su particolari tematiche di interesse e attualità.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale ²³	Canali di rilascio	20	N.	= 4	= 4	= 4
Realizzazione di azioni/iniziative di supporto alle imprese per adempimenti ambientali ²⁴	Azioni/iniziative intraprese	30	N.	>= 2	>= 2	>= 1
Realizzazione di azioni dirette per favorire l’innovazione responsabile e l’Industry 4.0 presso le microimprese e le PMI	Azioni realizzate	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1E	Attrattività del territorio, turismo e cultura
Obiettivo strategico	1E1	Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 - “Competitività e sviluppo delle imprese”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 - “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Lo scenario attuale restituisce un quadro del comparto turistico romagnolo alla ricerca di un proprio riposizionamento competitivo per rispondere ad una concorrenza pressante e al bisogno di riqualificazione dell’intera filiera. La risposta va ricercata in una cornice sistemica che, a diversi livelli, coinvolga policy maker e operatori in processi di open-governance e di open-innovation allineati su strategie di intervento guidati da modelli di analisi innovativi basati sull’utilizzo dei dati.

23 Baseline: 2023 → n. 2

24 Baseline: 2021 → n. 1; 2022 → n. 1; 2023 → n. 1

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Attraverso le iniziative collegate al progetto di sistema nazionale e alla co-progettazione con i principali stakeholder del territorio la Camera intende favorire la costruzione di nuovi percorsi di destination management finalizzati a caratterizzare la destinazione romagnola come meta turistica sicura, organizzata, sostenibile, capace di offrire nuovi e innovativi prodotti turistici, non solo nelle zone costiere, ma anche nelle vallate e nell'entroterra in generale.

Le priorità di intervento saranno pertanto rivolte a:

- potenziare degli strumenti e delle attività per rendere maggiormente significativa e utile per i decision maker l'osservazione economica dei fenomeni turistici attraverso modelli innovativi e avanzati;
- valorizzazione del brand identitario e delle eccellenze della Destinazione Turistica Romagna;
- promozione della innovazione e della qualificazione delle imprese turistiche, culturali e creative, dell'intera filiera turistica e delle professionalità connesse, attraverso nuovi modelli di business fondati sulla rete, la sostenibilità, l'inclusione e l'innovazione e sostenendo percorsi di riqualificazione e/o di efficientamento energetico, anche fondati sul digitale;
- sostegno ad iniziative locali di animazione territoriale, con particolare attenzione alle aree più fragili, facendo leva su prodotti culturali, turismo slow, arte, natura, tradizioni ed eccellenze enogastronomiche e artigianali;
- realizzazione di azioni in co-progettazione e/o in partecipazione con soggetti terzi ideate nell'interesse generale del sistema socio-economico locale.

Per il raggiungimento delle predette finalità, la Camera potrà avvalersi anche, per la promozione turistica e la promo-commercializzazione turistica, delle competenze presenti presso Visit Romagna e APT Servizi.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Partecipazione / sostegno a iniziative per l'innovazione delle imprese turistiche e culturali e per la qualificazione delle filiere ²⁵	Iniziative avviate	50	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Interventi finanziari a sostegno dell'attrattività e dello sviluppo economico del territorio	Interventi attivati	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1F	Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement
Obiettivo strategico	1F1	Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

L'Ente intende sviluppare un ecosistema territoriale sui temi della formazione, dell'orientamento e del placement coinvolgendo i numerosi interlocutori istituzionali ed economici, pubblici e privati, impegnati nella transizione dalla scuola al lavoro.

In questo senso assume importanza strategica l'organizzazione di eventi denominati “Romagna: generazioni al lavoro” come occasione di riflessione e confronto sulle dinamiche del lavoro, sulle competenze oggi richieste ai lavoratori, in uno scambio reciproco tra sistema imprenditoriale e i diversi attori della filiera dell'istruzione e della formazione del territorio.

Inoltre, in linea con gli obiettivi del PNRR e del sistema camerale, la Camera accompagnerà imprese e lavoratori nei processi di crescita delle competenze, di adozione di nuovi modelli di gestione del capitale umano e nelle transizioni occupazionali con strumenti di conoscenza, di contatto e di confronto.

I macro ambiti di intervento che si intende presidiare, compatibilmente con le risorse finanziarie e umane disponibili, e in linea con gli indirizzi di sistema nazionale e regionale, verteranno su:

- la rilevazione sistematica dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese con il Sistema Excelsior e gli open data del sistema camerale;
- la realizzazione di progetti di orientamento al lavoro e alle professioni e di educazione all'imprenditorialità rivolti a studenti, docenti e famiglie;
- la formazione esperienziale nei contesti educativi per l'acquisizione nei giovani di mindset imprenditivi e imprenditoriali;
- la co-progettazione con le istituzioni educative di PCTO, di esperienze formative in situazione e la realizzazione di interventi di orientamento;
- le azioni integrate per il radicamento dell'offerta terziaria dell'istruzione tecnologica superiore;
- il supporto al placement e al matching tra domanda e offerta di tirocini, di PCTO e di lavoro;
- la diffusione di nuovi sistemi di certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali.

²⁵ Baseline: 2020 → n. 16;

2021 → n. 10;

2022 → n. 3;

2023 → n. 15

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Organizzazione eventi pubblici "Romagna: Generazioni al lavoro"	Eventi pubblici organizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione del Piano annuale di azioni in materia di orientamento, alternanza e placement ²⁶	Percentuale di realizzazione del Piano	40	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%
Realizzazione di / partecipazione ad azioni a supporto del placement, della certificazione delle competenze e dell'orientamento ²⁷	Azioni dirette e/o in partnership realizzate	30	N.	>= 3	>= 3	>= 3

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – "Regolazione dei mercati"	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – "Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori"	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

L'azione camerale in questo ambito sarà improntata a rendere la banca dati del Registro delle imprese un efficace strumento di pubblicità legale per le imprese e di semplificazione nella nascita e nell'esercizio dell'attività d'impresa, grazie anche alla telematica nonché al ricorso a sistemi di controllo automatizzati e, laddove possibile, ex post. Il tutto al fine di garantire tempestività, completezza e affidabilità dei dati e delle informazioni pubblicate, trasparenza del mercato ed efficienza nel funzionamento dell'Ufficio.

Proseguiranno, inoltre, le azioni per facilitare l'interazione con l'utenza per il corretto assolvimento degli adempimenti burocratici nei confronti del Registro delle imprese e nel REA, nonché con riferimento alla normativa sulle attività economiche. In particolare, verrà presidiato costantemente il principale strumento di assistenza qualificata, svincolato da specifiche pratiche istruttorie, ovvero il "Contatta Registro Imprese" e saranno curati lo sviluppo e l'aggiornamento della manualistica disponibile. Per un'assistenza di primo livello, poi, saranno implementati e revisionati i contenuti informativi che verranno erogati attraverso il nuovo Chatbot camerale e che saranno oggetto di apposite FAQ.

Per quanto attiene al monitoraggio della relazione con l'utenza, si intende realizzare anche una specifica indagine per la rilevazione dei fabbisogni e del livello di soddisfazione percepita in merito ai servizi forniti dall'Ente camerale con specifico riferimento al Registro delle imprese, al REA e alle attività regolamentate, per programmare nuovi interventi di miglioramento. Particolare attenzione, sarà, quindi, dedicata alla qualità dei dati e dei documenti presenti nella banca dati del Registro delle imprese, attraverso progetti e programmi di controllo e di iscrizione del domicilio digitale e di cancellazione, anche massiva, alle condizioni e con le modalità previste dalla legge e declinate dalla Camera attraverso appositi disciplinari/direttive interne, eventualmente condivise con il Tribunale.

Con particolare riferimento alle informazioni presenti nel Repertorio Economico Amministrativo e alla tenuta degli altri registri, albi, ruoli ed elenchi, l'azione di verifica si focalizzerà in modo prioritario nei seguenti ambiti:

- revisione della disciplina della tenuta del ruolo periti ed esperti;
- revisione del regolamento per l'effettuazione dell'esame mediatori con l'introduzione di clausole a tutela delle persone fragili e over sessantacinquenni;
- verifica dinamica nei confronti dei soggetti che svolgono attività ausiliarie del commercio;
- effettuazione di un piano di controllo delle Dichiarazioni di conformità emesse dalle imprese installatrici di impianti.

Sempre in tema di controlli, l'Ente verificherà il puntuale assolvimento degli adempimenti burocratici, applicando, laddove necessario, le sanzioni amministrative previste dalla legge.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Presidio della qualità e della completezza della Banca dati bilanci ²⁸	Controlli sui bilanci istruiti dagli operatori camerali / Bilanci istruiti dagli operatori camerali	20	%	= 100%	= 100%	= 100%
Allineamento banca dati RI alla realtà fattuale	Lotti di cancellazione / iscrizione massiva avviati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Rilevazione dei fabbisogni e del livello di soddisfazione percepita dagli utenti dei servizi telematici anagrafici	Rilevazioni effettuate	15	N.	= 1	= 1	= 1

26 Baseline: 2020 → 100%; 2021 → 100%; 2022 → 100%; 2023 → 100%

27 Baseline: 2021 → n. 5; 2022 → n. 5; 2023 → n. 5

28 Baseline: 2020 → 100%; 2021 → 100%; 2022 → 100%; 2023 → 100%

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Implementazione servizi di supporto e di primo orientamento agli adempimenti anagrafico-certificativi	Implementazioni realizzate	15	N.	>= 4	>= 4	>= 4
Revisione dinamica dei requisiti per svolgimento attività regolamentate	Procedimenti revisione avviati / Posizioni da controllare nell'anno	20	%	= 100%	= 100%	= 100%

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A3	Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Una delle più importanti sfide della Pubblica Amministrazione per semplificare l'avvio d'impresa è rappresentata dall'introduzione del SSU che porterà ad una profonda trasformazione dei SUAP, facendo leva sulla completa digitalizzazione dei procedimenti, nonché sulla loro standardizzazione, sulla interoperabilità e la condivisione delle informazioni per il tramite della PDND.

L'obiettivo è quello di automatizzare tutte le fasi e i processi di front-office per il ricevimento delle pratiche e assicurare all'utente una risposta telematica unica e tempestiva per conto di tutti gli uffici comunali e le altre pubbliche amministrazioni coinvolte. In questa transizione è centrale il ruolo del sistema camerale e, in particolare, del Registro delle imprese e del REA nel cui ambito trova collocazione il fascicolo informatico d'impresa.

Dopo un iter complesso, lo scorso 26 luglio, Unioncamere, per conto delle Camere di commercio, ha reso nota sul portale impresainungiorno.gov.it l'operatività del Catalogo; da tale data partono i dodici mesi previsti per dotarsi di strumenti informatici conformi alle sue specifiche tecniche necessarie per accreditare uno sportello digitale SUAP. La Camera della Romagna proseguirà l'azione avviata nel corso del 2024 per informare e sensibilizzare gli enti pubblici interessati e per accompagnarli in modo consapevole verso questo cambiamento, per fare conoscere gli output del progetto e gli strumenti messi a disposizione gratuitamente dal sistema camerale per gli enti terzi, affinché la riforma venga attuata nei tempi previsti.

Fino alla piena entrata a regime, si renderà necessario garantire continuità nella funzionalità dei SUAP che si sono affidati alle soluzioni tecnologiche fornite dal sistema camerale elaborando e attuando una nuova formula convenzionale con gli enti interessati.

La Camera, inoltre, introdurrà ogni azione utile a favorire la semplificazione amministrativa, il principio di “Once Only”, anche attraverso la valorizzazione del fascicolo informatico d'impresa, sia verso le imprese sia verso le altre pubbliche amministrazioni.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di azioni per promuovere la cooperazione interistituzionale per la trasparenza e la semplificazione	Azioni realizzate	100	N.	>= 2	>= 2	>= 1

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
Obiettivo strategico	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – “Regolazione dei mercati”	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Per potere contrastare efficacemente i fenomeni di illegalità e le infiltrazioni della criminalità nel tessuto economico è imprescindibile fare rete con le altre istituzioni del territorio. Per tale motivo l'Ente assicurerà il proprio contributo nei vari tavoli, network e progetti locali attivi in materia, anche in attuazione di accordi e protocolli, e continuerà a supportare le Forze dell'Ordine, con la condivisione delle proprie banche dati, nonché partecipando e coordinandosi con loro nello svolgimento delle azioni di vigilanza e controllo.

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Particolare attenzione verrà, altresì, dedicata ai temi della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro e della lotta al terrorismo e al riciclaggio del denaro proveniente da proventi illeciti.

Sul fronte dei servizi di regolazione del mercato, la Camera proseguirà la propria attività di implementazione delle azioni per garantire la loro efficacia e utilità e maggiori opportunità di accesso, anche attraverso la multicanalità.

La Camera, inoltre, continuerà a fornire un'assistenza qualificata, personalizzata e capillare per promuovere e tutelare la proprietà industriale, anche come strumento per proteggere i sistemi di IA e i risultati prodotti da detti sistemi. Intende poi potenziare le proprie azioni di supporto, compatibilmente con le risorse disponibili ed eventualmente avvalendosi anche di professionalità specialistiche esterne, attraverso iniziative che mirano a diffondere la cultura brevettuale, quali, ad esempio, la pubblicazione di documenti informativi oppure la realizzazione di campagne di comunicazione su temi specifici.

Per quanto attiene alla pubblicazione dell'elenco ufficiale dei protesti per mancato pagamento di cambiali, di vaglia e di assegni, si punterà sempre sulla tempestività della gestione delle fasi di iscrizione e cancellazione delle informazioni che transitano in questo elenco, per massimizzare l'efficacia delle pubblicazioni, a tutto vantaggio di coloro che hanno titolo per essere cancellati. I tempi medi di conclusione dei procedimenti di cancellazione su istanza verranno monitorati periodicamente.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di iniziative in compartecipazione o in attuazione di accordi interistituzionali, ovvero a supporto di azioni di vigilanza e controllo, a tutela della legalità ²⁹	Iniziative realizzate	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Erogazione con approccio multicanale di servizi per la Regolazione del mercato ³⁰	Servizi di regolazione del mercato accessibili con piattaforma Camera Digitale	30	N.	= 3	= 3	= 3
Realizzazione iniziative di supporto in materia di tutela della proprietà industriale	Iniziative realizzate	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Rilevazione dei tempi medi di evasione delle istanze di cancellazione protesti ³¹	Rilevazioni annuali	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2C	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica
Obiettivo strategico	2C1	Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza, semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – “Regolazione dei mercati”	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Il D.Lgs. n. 103/2024, di recente emanazione, impone alla PA trasparenza sia con riferimento agli adempimenti amministrativi la cui violazione comporta sanzioni, sia in tema di controlli sulle attività economiche.

In particolare, viene previsto l'obbligo di pubblicazione sul sito istituzionale, nella sottosezione “Controlli sulle attività economiche” della sezione “Amministrazione trasparente”, dell'elenco degli obblighi e degli adempimenti oggetto di attività di controllo che gli operatori sono tenuti a rispettare nello svolgimento di attività economiche per ottemperare alle varie disposizioni normative. La norma, poi, prevede che la programmazione dei controlli avvenga con un approccio basato sul livello di rischio, nel rispetto dei principi della fiducia nell'azione legittima, trasparente e corretta della PA che programma e svolge i controlli, nonché dei principi di efficacia, efficienza e proporzionalità, tenendo conto delle informazioni già in possesso delle autorità competenti in modo da minimizzare le richieste documentali secondo il criterio del minimo sacrificio organizzativo per il soggetto controllato.

Nelle ispezioni è richiesto un preventivo coordinamento tra PPAA controllanti per evitare duplicazioni e sovrapposizioni. E in questo ambito, una volta a regime la norma, diventerà centrale il fascicolo informatico d'impresa che verrà alimentato, e consultato, dalle pubbliche autorità secondo le procedure che verranno definite da apposito decreto ministeriale.

Il decreto ad oggi in buona misura non è ancora operativo, ma vi sono disposizioni immediatamente applicabili, anche di non semplice interpretazione quando calate sulla effettiva attività di controllo di competenza camerale e, quindi, l'Ente è chiamato fin da subito a mettere in atto una serie di azioni per conformarsi, in ottica di gradualità e il più possibile in modo uniforme rispetto alle consorelle, a mano a mano che verranno emanate le varie disposizioni attuative.

Anche il procedimento sanzionatorio necessiterà di importanti correttivi soprattutto in fase ispettiva, a seguito della introduzione dell'istituto di diffida, laddove applicabile.

29 Baseline: 2023 → n. 4

30 Baseline: 2023 → n. 1

31 Baseline: 2023 → n. 2

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Trattasi di programma strategicamente rilevante per l'Ente per l'impatto positivo che potrà avere sulle imprese, in termini di semplificazione amministrativa e trasparenza. Presenta notevoli elementi di complessità, in quanto il quadro normativo non è ancora chiaro né completo, ha portata pluriennale e trasversale a tutti i servizi anagrafici e di regolazione del mercato e richiederà anche il supporto dell'ufficio legale dell'Ente e auspicabilmente un coordinamento regionale/nazionale.

Nel triennio di riferimento, continuerà anche l'azione formativa rivolta agli operatori economici, ai consumatori e in generale nei confronti di tutti coloro che interagiscono con la Camera di commercio per questioni attinenti all'applicazione delle norme di metrologia legale e sulla sicurezza prodotti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Pubblicazione tipologie di controlli su attività economiche su Amministrazione trasparente e relativi aggiornamenti	Termine per completare l'attività a partire dalla pubblicazione dello schema tipo approvato dalla PCM (dal 1° gennaio per il 2026 e 2027)	25	Giorni	<= 150	<= 300	<= 180
Promozione dell'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa presso le altre PPAA	Numero azioni promozione realizzate post emanazione decreto attuativo	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Adozione di un programma relativo all'attività di vigilanza sui mercati e sui prodotti ³²	Numero documenti elaborati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale ³³	Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2D	Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa
Obiettivo strategico	2D1	Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	012 – “Regolazione dei mercati”	
Programma (DM 27/03/2013)	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Nell'ambito dell'obiettivo strategico di favorire la diffusione degli strumenti di conciliazione e di risoluzione alternativa delle controversie, saranno svolte azioni finalizzate a promuovere il servizio di mediazione e di arbitrato amministrato. Al fine di rendere questo servizio sempre più conveniente, apprezzabile e facile da usare si lavorerà in particolare sulla formalizzazione di prassi su procedure, adempimenti che non trovano una puntuale disciplina nella normativa e nel regolamento di settore. Sarà inoltre curata l'attività informativa e formativa rivolta all'utenza, eventualmente anche attraverso attività di convegnistica e collaborazioni con altri enti o organismi, pubblici e privati, in modo da migliorare la conoscenza del servizio, anche in relazione al tema della composizione negoziata di impresa. L'insieme delle azioni saranno realizzate per mantenere alto il livello di soddisfazione dell'utenza in un'ottica di trasparenza nei confronti dell'utenza stessa.

Attenzione sarà dedicata, anche con iniziative mirate, all'importante tema della diffusione e dello sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione (scala di valori da 1 a 5) ³⁴	Media del grado di soddisfazione del servizio di mediazione	70	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Realizzazione di iniziative per la diffusione e lo sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa	Iniziativa realizzate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2E	Nascita e sviluppo di Startup e PMI

32 Baseline: 2020 → n. 1; 2021 → n. 1; 2022 → n. 1; 2023 → n. 1

33 Baseline: 2023 → n. 3

34 Baseline: 2020 → 4,53; 2021 → 4,61; 2022 → 4,83; 2023 → 4,73

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiiettivo strategico	2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
Anni di riferimento	2025-2026-2027
Modalità di realizzazione	Intervento diretto
Missione (DM 27/03/2013)	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza

Risultato strategico atteso

La Camera intende porre in essere una serie articolata di interventi per rendere il territorio un ecosistema attrattivo e accogliente per le nuove imprese e contestualmente dinamico e stimolante per quelle già esistenti. Si propone quindi di supportare iniziative di incubatori/acceleratori d'impresa, di partecipare a progetti di accompagnamento alla realizzazione di idee e di sviluppo delle competenze imprenditoriali in un'ottica di continuità aziendale e di crescita competitiva.

Le attività sono realizzate sia in partnership con istituzioni e associazioni del territorio, sia attraverso il proprio Sportello Nuove Imprese e uno specifico set di azioni dedicate alle start-up innovative che, anche con i nuovi spazi di co-working che saranno allestiti presso la sede istituzionale, si propongono di favorire contaminazioni tra giovani imprese e processi di innovazione aperta.

Una specifica attenzione viene riservata all'area della finanzia aziendale, leva strategica per la creazione d'impresa e per stimolare processi aziendali di crescita e innovazione. In particolare, si pone l'accento sulla diffusione della cultura finanziaria, non solo verso una maggiore consapevolezza degli strumenti tradizionali, ma anche per l'adozione di soluzioni e strumenti innovativi. La Camera si conferma inoltre come soggetto facilitatore nel dialogo impresa-sistema bancario, con i propri sportelli fisici, coi servizi per agevolare l'accesso delle micro imprese e delle PMI al credito garantito.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Partecipazione/realizzazione/sostegno a incubatori, acceleratori e a progetti per la nascita d'impresa ³⁵	Iniziative realizzate	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM ³⁶	Sportelli gestiti	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria	Interventi realizzati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2F	Internazionalizzazione
Obiiettivo strategico	2F1	Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”	
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

La Camera intende potenziare il supporto alle PMI attraverso iniziative progettuali e servizi focalizzati sull'internazionalizzazione. La progettualità sarà orientata a incentivare l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali, promuovendo lo sviluppo di competenze strategiche specifiche in un'ottica di ottimizzazione del percorso di internazionalizzazione. Grazie ai risultati dell'indagine rivolta al comparto manifatturiero sui fabbisogni in materia di internazionalizzazione, gli interventi che verranno messi in campo avranno un approccio tailor-made, in grado di rispondere alle specifiche esigenze delle aziende e del territorio. Un aspetto fondamentale delle iniziative della Camera sarà l'informazione e la formazione, che privilegerà contenuti legati a sostenibilità, compliance e innovazione; attraverso corsi e workshop, le imprese avranno l'opportunità di acquisire competenze indispensabili per affrontare le sfide del mercato globale e per allinearsi alle normative vigenti, garantendo al contempo pratiche sostenibili, innovative e performanti. In continuità con il passato, la Camera parteciperà a progetti di sistema, integrati anche a livello regionale. Verrà inoltre presidiato anche il supporto finanziario alle PMI con riferimento alle fiere internazionali, un intervento sempre molto apprezzato e atteso.

Sul versante della certificazione (Certificati di Origine e Carnet Ata) per le imprese la Camera assicurerà nelle procedure di rilascio tutte le azioni necessarie al mantenimento dell'accreditamento dell'Ente al Network ICC e all'utilizzo del marchio di qualità internazionale da parte delle imprese nei rapporti con le dogane e gli altri enti internazionali, secondo il manuale ICC/WCF.

35 Baseline: 2023 → n. 2

36 Baseline: 2023 → n. 2

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Continuerà, altresì, a garantire la massima assistenza alle imprese che provvedono alla stampa in azienda, a chi è transitato ovvero transiterà al nuovo applicativo Commercio Estero e favorirà la transizione verso la completa dematerializzazione dei documenti, tenendo conto delle esigenze particolari richieste da determinati Paesi per agevolare il transito delle merci. Sempre per agevolare le imprese esportatrici nella predisposizione della documentazione a valere per l'estero, verranno intraprese iniziative info-formative, anche attraverso forme di collaborazione interistituzionale con l'Agenzia delle Dogane.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di / partecipazione a progetti/azioni a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle PMI anche attraverso il digitale ³⁷	Progetti realizzati/partecipati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Attivazione di interventi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese	Interventi attivati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Presidio di collaborazioni interistituzionali per favorire l'esportazione di merci	Iniziative presidiate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

Nel triennio 2025-2027 la Camera proseguirà la valorizzazione delle funzioni di governance dell'Ente a partire da quelle di Pianificazione e Programmazione e di Controllo di gestione. In questo senso continuerà il processo di miglioramento del ciclo della performance con l'ulteriore implementazione di sistemi di “valutazione partecipativa” e con un orientamento ancora più forte alla qualità e all'innovazione. Le azioni saranno volte a valorizzare anche gli strumenti di controllo di gestione con l'elaborazione di Report mirati per supportare le azioni dell'Ente in un'ottica “data-strategy”. Nel complesso si punta quindi a mantenere, e ove possibile a migliorare, il già elevato livello complessivo di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente misurato da un punteggio rilevato dal check up annuale effettuato con il Tool validato da Unioncamere (strumento che analizza tutte le principali dimensioni e i principali strumenti e documenti di performance adottati dall'Ente in un'ottica di confronto temporale e di benchmarking con le camere italiane).

In relazione alla funzione “Affari Generali” saranno promosse iniziative di livello strategico alto e trasversale sul tema cruciale di un progressivo superamento dell'impatto e degli effetti negativi della burocrazia verso una vera semplificazione per le imprese. Si tratta di un tema emerso da più parti nel corso della definizione del Programma Pluriennale e che raccoglie le maggiori istanze attuali dei principali stakeholder. La Camera lavorerà quindi per promuovere a livello regionale un “patto” tra Camere di commercio e Regione per realizzare un sistema più efficiente e snello in grado di migliorare la competitività del sistema territoriale a partire dalle direzioni più sfidanti: piattaforma unica per condivisione dei dati aziendali, standardizzazione delle procedure e delle aliquote contributive, sportello unico per certificazioni e autorizzazioni, programmazione di formazione e assistenza per le imprese, incentivi per innovazione, digitalizzazione e sostenibilità (tutto supportato da un sistema di monitoraggio e valutazione continua sulle misure di semplificazione adottate).

Per la funzione di “Comunicazione” continueranno le attività per ampliare l'offerta di informazione e comunicazione attraverso strumenti digitali interattivi e altamente flessibili capaci di integrare ascolto e condivisione. La piattaforma collaborativa open 2.0 su cui è basato il sito istituzionale della Camera è lo strumento più idoneo per sviluppare ulteriormente la comunicazione bidirezionale tra Camera e mondo delle imprese, enti formativi, cittadini, istituzioni. Saranno quindi potenziate le azioni di ascolto degli stakeholder attraverso strumenti di consultazione pubblica capaci di valorizzare anche la dimensione di valutazione partecipativa della performance dell'Ente prevista dalla normativa.

Proseguirà poi il miglioramento dell'azione amministrativa anche sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza, nel rispetto delle norme e dei principi anche di derivazione giurisprudenziale attraverso la valorizzazione della funzione di “Supporto legale” agli Organi politici, alla Dirigenza e agli altri livelli di responsabilità dell'Ente.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Presidio del livello di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente ³⁸	Livello di punteggio complessivo rilevato da check up con Tool di Unioncamere presidiato	15	%	>= 77%	>= 78%	>= 79%
Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente	Report realizzati	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1

37 Baseline: 2020 → n. 4; 2021 → n. 7; 2022 → n. 6; 2023 → n. 7

38 Baseline: 2020 → 83,25%; 2021 → 85,75%; 2022 → 86,92%; 2023 → 87,70%

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione presso gli attori della governance regionale di azioni per la promozione della semplificazione	Azioni di coinvolgimento e promozione della semplificazione realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Avvio e sviluppo di strumenti di consultazione pubblica e di valutazione partecipativa	Azioni realizzate	15	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale ³⁹	Pareri resi	15	N.	>= 3	>= 3	>= 3

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

La valorizzazione delle risorse umane si concretizzerà nelle seguenti azioni:

- adozione di eventuali adeguamenti rispetto alla nuova struttura organizzativa adottata a decorrere dal 01/01/2024 al fine di migliorare l'efficienza;
- predisposizione di una successiva indagine sul benessere organizzativo (dopo quella effettuata nel 2024); in assenza di particolari criticità, dopo la seconda, verrà mantenuta la cadenza biennale.

Per la valorizzazione delle risorse economiche, patrimoniali e finanziarie e l'ottimizzazione dei servizi di supporto la Camera lavorerà nelle seguenti direzioni:

- non ricorso al capitale di credito;
- utilizzo contenuto dell'avanzo patrimonializzato;
- aggiornamento del Piano di efficientamento energetico (predisposto nel 2023 e sottoposto a una prima valutazione nel 2024);
- modello di valorizzazione della Sala Borsa e lavori complementari: conclusione della progettazione (progettazione esecutiva) e avvio degli interventi sulla base di suddivisione in lotti dei lavori;
- predisposizione di un Piano di razionalizzazione degli spazi comuni (in particolare archivi di tutte le sedi) e valutazione degli interventi da attuare in termini di miglioramento di accessibilità, sicurezza, eventuale esternalizzazione/digitalizzazione.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Struttura organizzativa dell'ente – adozione di adeguamenti	Adeguamenti predisposti	10	N.	>= 1	>= 1	/
Indagine sul benessere organizzativo	Indagini predisposte	10	N.	>= 0	>= 1	>= 0
Ricorso al capitale di credito ⁴⁰	Capitale di credito al quale si è fatto ricorso	10	Euro	= 0	= 0	= 0
Utilizzo avanzo patrimonializzato* ⁴¹	Avanzo patrimonializzato utilizzato	20	Euro	<= 1.000.000	<= 1.000.000	<= 1.000.000
Predisposizione e aggiornamento di un Piano di efficientamento energetico ⁴²	Piano predisposto (2023) e aggiornamenti (2024 e 2025)	10	N.	>= 1	>= 0	>= 0
Predisposizione di un modello di valorizzazione della sala Borsa ⁴³	Modello e valutazione di fattibilità (2023), progettazione preliminare (2024), progettazione esecutiva e avvio interventi (2025 e 2026)	20	N.	>= 1	>= 1	/

39 Baseline: 2023 → n. 15

40 Baseline: 2020 → € 0; 2021 → € 0; 2022 → € 0; 2023 → € 0

41 Baseline: 2020 → € 625.981; 2021 → € 0; 2022 → € 0; 2023 → € 0

42 Baseline: 2023 → n. 1

43 Baseline: 2023 → n. 1

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Predisposizione di un piano di razionalizzazione degli spazi comuni (in particolare archivi di tutte le sedi) e valutazione degli interventi necessari per migliorare accessibilità, sicurezza, ecc.	Report di rilevazione degli spazi (2025), valutazione e realizzazione degli interventi (2026 e 2027)	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1

* L'utilizzo dell'avanzo patrimonializzato a preventivo dell'anno di riferimento (anno "n") si riferisce a quello accertato nell'ultimo bilancio di esercizio approvato (anno "n-2"). Si tratta di un indicatore rotativo.

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A6	CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento tramite l'Azienda speciale CISE	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE	

Risultato strategico atteso

L'obiettivo è mantenere la capacità dell'Azienda speciale CISE di attivare progettualità e reperire risorse ulteriori rispetto alla programmazione oggetto di contributo camerale. Questo obiettivo si traduce nella percentuale di autofinanziamento, alimentata dai ricavi di mercato e dalla progettazione finanziata (in particolare) da fondi regionali ed europei.

Evidentemente, il mantenimento delle attività di mercato è a sua volta indice della capacità di erogare servizi di qualità; mentre il reperimento di risorse da fondi regionali ed europei dimostra l'efficacia nelle scelte dei temi oggetto delle proposte e la qualità delle medesime.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Attivazione di nuovi servizi/commesse di mercato	Nuovi servizi/commesse attivati	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Nuovi progetti presentati per il finanziamento	Nuovi progetti presentati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Presidio dei livelli di autofinanziamento ⁴⁴	Percentuale di autofinanziamento	50	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3B	E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
Obiettivo strategico	3B1	Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE	

Risultato strategico atteso

La Camera è impegnata in un processo continuo di miglioramento delle proprie infrastrutture e dotazioni tecnologiche per garantire adeguati livelli di sicurezza, accessibilità e fruibilità, oltre che per rispondere agli standard normativi e tecnici di transizione digitale della P.A. in linea con l'evoluzione delle esigenze dell'utenza e dei diritti di cittadinanza digitale. Dopo l'approvazione del nuovo Piano triennale per la transizione digitale (2024) sarà quindi monitorata l'evoluzione normativa e tecnica al fine di predisporre gli eventuali necessari aggiornamenti.

Oltre al costante sviluppo delle dotazioni tecnologiche, la Camera intende proseguire la propria azione per l'implementazione delle competenze informatiche e digitali del personale per migliorare l'efficienza dei processi e dei procedimenti interni. In tal senso saranno sperimentate nuove modalità nella gestione di procedure interne e ne sarà testata l'efficacia.

Per quanto attiene la gestione documentale, proseguiranno gli interventi di manutenzione dei manuali gestionali e le azioni di revisione periodica con particolare riferimento ad aggiornamenti organizzativi e della piattaforma di gestione documentale e degli applicativi ad essa integrati. Per razionalizzare gli spazi fisici ad uso archivio e garantire la corretta conservazione continueranno le ricognizioni e gli scarti d'archivio anche in relazione all'obiettivo strategico di razionalizzare gli spazi fisici complessivi dell'Ente (di cui al precedente obiettivo 3A2).

⁴⁴ Baseline: 2020 → 75,59%; 2021 → 72%;

2022 → 79%;

2023 → 82,9%

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Effettuazione di monitoraggio e revisione del Piano triennale per la Transizione Digitale	Monitoraggi effettuati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Sperimentazione strumenti innovativi nella gestione di servizi interni e relativo monitoraggio	Strumenti sperimentati	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di interventi di manutenzione e di miglioramento della gestione documentale ⁴⁵ e applicativi connessi	Interventi realizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3C	Trasparenza e integrità
Obiettivo strategico	3C1	Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge
Anni di riferimento	2025-2026-2027	
Modalità di realizzazione	Intervento diretto	
Missione (DM 27/03/2013)	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
Programma (DM 27/03/2013)	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

Risultato strategico atteso

L'impegno dell'Ente sul versante della compliance alla normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy mira a rafforzare le garanzie dei diritti degli utenti dei servizi camerali e di tutti i soggetti che interagiscono con la Camera.

In tale ambito è fondamentale assicurare e presidiare tutte le garanzie a tutela della privacy e garantire l'accessibilità a dati, documenti, informazioni dell'Ente. La tutela della privacy si realizza tramite l'adozione di nuovi atti privacy (informative, consensi, nomine responsabili del trattamento, accordi di contitolarità, DPIA-valutazione di impatto) in relazione a nuove attività; verifiche adeguamenti su specifiche attività ritenute maggiormente a rischio; ricognizione e miglioramento continuo degli atti privacy in essere; aggiornamento continuo del registro dei trattamenti dei dati personali, valutazione opportunità e convenienza circa l'informatizzazione dell'attuale registro cartaceo con il passaggio al registro informatico predisposto da Infocamere.

L'accessibilità a dati, documenti, informazioni dell'Ente si realizza mediante il monitoraggio degli obblighi di pubblicazione, l'aggiornamento e il miglioramento delle pagine della sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale, il miglioramento della sezione Trasparenza del PIAO, il miglioramento della gestione delle procedure di accesso agli atti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di tutela della privacy ⁴⁶	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di trasparenza e anticorruzione ⁴⁷	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

45 Baseline: 2023 → n. 1

46 Baseline: 2023 → n. 1

47 Baseline: 2020 → n. 4; 2021 → n. 6; 2022 → n. 5; 2023 → n. 4

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.3. Performance operativa

3.3.1. Obiettivi operativi di gruppo/ufficio

L'allineamento della strategia con la gestione operativa è ottenuta, al fine di garantire la continuità tra le stesse, mediante il cascading degli obiettivi seguendo la "logica ad albero".

Gli obiettivi strategici approvati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2025 sono infatti declinati e/o integrati nel presente Piano attraverso specifici obiettivi (operativi) che rappresentano gli interventi, le azioni, le attività che l'Ente porrà in essere con un orizzonte temporale di norma non superiore a 12 mesi in modo funzionale e complementare al raggiungimento degli obiettivi di medio periodo (strategici).

Per ragioni di semplificazione gli obiettivi riportati di seguito sono organizzati seguendo la struttura organizzativa dell'Ente.

Riepilogo

Struttura di competenza del Dirigente Roberto Albonetti

Affari Generali

Ufficio Comunicazione e Stampa – URP

3A1D1 Migliorare la comunicazione per valorizzare i risultati di mandato e per rafforzare la reputazione

Ufficio Segreteria e relazioni esterne

3A1D2 Promuovere l'innovazione e valorizzare le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale per le imprese e il tessuto economico

Affari Legali

Avvocatura

Regolamento per il funzionamento dell'avvocatura - Art. 1 - Premessa: «1. L'Avvocatura camerale o Ufficio Legale è un'unità organizzativa autonoma e indipendente dalla struttura amministrativa e tecnica dell'Ente. ...omissis... 4. Il responsabile dell'avvocatura è un dirigente/funziionario avvocato iscritto all'albo speciale.»

Ufficio Compliance

3C1D1 Migliorare gli adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy anche attraverso l'informatizzazione

Ufficio Sanzioni, giustizia alternativa e partecipazioni camerali

2D1D1 Migliorare la qualità e la tempistica delle procedure sanzionatorie e la qualità del servizio di mediazione

Organizzazione e gestione risorse umane

Ufficio Procedimenti disciplinari

In convenzione

Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane

3A2D1 Semplificare e ottimizzare l'utilizzo dell'applicativo di gestione delle presenze/assenze del personale in relazione al trattamento giuridico

Ufficio Trattamento economico e previdenziale

3A2D2 Semplificare e ottimizzare l'utilizzo dell'applicativo di gestione delle presenze/assenze del personale in relazione al trattamento economico

Ufficio Protocollo, archivio e biblioteca

3B1D1 Archiviare otticamente le pratiche del Registro Imprese/REA/Registro Ditte non ancora disponibili in Attiweb

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Risorse e Patrimonio

Ufficio Contabilità e Bilancio

3A2D3 Migliorare gli standard di efficienza e della qualità dei dati contabili e avviare procedure per la revisione degli schemi contabili (D.L. n. 113/2024 e n. 155/2024)

Ufficio Diritto Annuale

3A2D4 Emettere il ruolo esattoriale relativo al diritto annuale 2022, migliorare l'integrazione fra dati contabili (Con.2) e dati rilevati dalla banca dati diritto annuale (Diana) e analisi dei debiti e crediti derivanti dalle compensazioni fra Camere fino all'annualità 2024

Ufficio Provveditorato e servizi di sede

3A2D5 Applicare le nuove norme in materia di appalti pubblici, razionalizzare gli spazi camerale anche in previsione dei prossimi lavori su tutte le sedi e implementare il livello di sicurezza (percezione del rischio informatico)

Data Strategy

Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione

3A1D3 Migliorare il processo di "Pianificazione, programmazione e controllo"

Ufficio Informazione economica – Valorizzazione dati

1A1D1 Presidiare, innovare e valorizzare il supporto informativo alla competitività delle imprese, dei territori e dell'Ente in un'ottica Data driven

Servizi di Promozione

Ufficio Promozione e sviluppo imprese e territorio

1D2D1 Supportare la transizione digitale e sostenibile delle imprese

Ufficio Internazionalizzazione d'impresa

2F1D1 Aumentare la penetrazione delle PMI nei mercati internazionali attraverso progetti innovativi

Ufficio Orientamento al lavoro e alle professioni

1F1D1 Sviluppare competenze e abilità per il mondo delle imprese

Struttura di competenza del Dirigente Maria Giovanna Briganti

Ufficio Metrologia legale, vigilanza e controllo

2C1D1 Potenziare le verifiche ispettive per un più efficace presidio del territorio

Regolazione del mercato

Ufficio Legalità, attività regolamentate e tutela del consumatore

2B1D1 Creare e sperimentare un nuovo servizio Infopoint Protesti remotizzato e proseguire le attività di verifica dinamica delle imprese esercenti attività di agente e rappresentante di commercio e di mediazione

Ufficio Accertamento violazioni amministrative e tenuta albi e ruoli

2C1D2 Digitalizzare il flusso documentale endoprocedimentale funzionale alla emissione delle ordinanze ingiunzione: avvio sperimentazione e prosecuzione delle attività di vigilanza sui domicili digitali

Servizi Anagrafici

Ufficio Registro Imprese

2A2D1 Migliorare la qualità dei dati della banca dati del Registro imprese: sperimentazione potenziamento servizio con incremento controlli ex post e tempestività nell'evasione delle pratiche

Ufficio Attività economiche e funzioni delegate

2A2D2 Sviluppare e implementare strumenti di supporto giuridico e di orientamento per l'utenza del Registro imprese

Ufficio Conservatoria, trasparenza e qualità Registro Imprese

2A2D3 Avviare una nuova procedura di segnalazione Società a responsabilità limitata prive dell'organo di controllo o del revisore

Servizi Polifunzionali di front-office

Ufficio Front-office sede di Forlì

2B1D2 Sviluppare i servizi on-line per l'utenza anche attraverso l'impiego dell'intelligenza artificiale

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ufficio Front-office sede di Cesena

1C1D1 Promuovere e sviluppare canali innovativi per l'erogazione di servizi alle imprese per la diffusione dell'identità digitale e la semplificazione degli adempimenti burocratici

Ufficio Front-office sede di Rimini

1D2D2 Incrementare la polifunzionalità del personale e la digitalizzazione dei servizi di front office

Azienda speciale CISE

3A6F1 CISE – Revisione dell'immagine dell'Azienda speciale

3A6F2 CISE – Adottare strumenti condivisi per la gestione dei progetti

3B1F1 CISE – Sviluppare applicativi digitali per la gestione di processi interni

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:

A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE

B Obiettivo individuale dei Dirigenti

C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale

E Obiettivo trasversale

F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

Schede di dettaglio

STRUTTURA DI COMPETENZA DEL DIRIGENTE ROBERTO ALBONETTI

AFFARI GENERALI

Ufficio Comunicazione e Stampa – URP

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
Obiettivo operativo	3A1D1	Migliorare la comunicazione per valorizzare i risultati di mandato e per rafforzare la reputazione
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Affari Generali	
Ufficio	Comunicazione e Stampa – URP	

Risultato operativo atteso

Anche nel 2025 proseguono le attività di comunicazione istituzionale attraverso una strategia unitaria, multicanale e coordinata (sito web istituzionale, social media, newsletter, eventi in presenza e campagne promozionali e pubblicitarie su media online e cartacei). Lo scopo è di valorizzare un messaggio univoco e riconoscibile per creare una presenza forte, coerente e accessibile e per raggiungere il pubblico più ampio e diversificato. L'Ufficio continuerà quindi a supervisionare e coordinare le attività di redazione del sito camerale e le campagne di comunicazione delle iniziative e dei servizi camerali. In particolare, affiancherà l'Azienda speciale CISE nell'attività di rebranding della Intranet camerale e gli Uffici camerali nelle attività di redazione di nuove sezioni del sito, notizie, newsletter tematiche. Il notiziario quindicinale, la newsletter scuola-lavoro e la newsletter alle imprese per l'internazionalizzazione in fase di adozione, saranno progettate in un'ottica di omogeneizzazione grafica e di tono di voce. Sarà sviluppata inoltre una comunicazione integrata per la realizzazione di una consultazione pubblica, quale attività di ascolto di tutti gli stakeholder, come già sperimentato positivamente in occasione della definizione Programma Pluriennale.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Istituzioni, Associazioni di categoria, Attori della comunità territoriale e del sistema camerale, Utenti interni, Media cartacei e Media online

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Coordinamento aggiornamento e revisione delle newsletter tematiche dell'Ente	Newsletter revisionate	50	N.	>= 2
Attivazione accordi per la realizzazione di pagine promozionali su media cartacei ⁴⁸	Accordi attivati	50	N.	>= 3

48 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 2

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ufficio Segreteria e relazioni esterne		
Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
Obiettivo operativo	3A1D2	Promuovere l'innovazione e valorizzare le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale per le imprese e il tessuto economico
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Affari Generali	
Ufficio	Segreteria e relazioni esterne	

Risultato operativo atteso

Per l'Ufficio Segreteria e relazioni esterne obiettivo prioritario del 2025 sarà quello di concentrarsi sull'efficienza, la trasparenza e il supporto strategico alle attività dell'Ente. In quest'ottica, le attività istituzionali legate ai processi amministrativi e di supporto decisionale e i rapporti con gli organi camerali saranno sempre più improntate su una gestione efficiente e trasparente e di tempestività delle risposte.

Grande attenzione sarà dedicata poi alla collaborazione con stakeholder interni ed esterni per la pianificazione di appuntamenti e incontri in modo efficiente. Considerata la scadenza del Collegio dei Revisori dei conti, saranno messe in atto anche le procedure per il rinnovo e adottati i conseguenti atti costitutivi.

Proseguirà poi, in particolare, la collaborazione alla realizzazione di iniziative ed eventi istituzionali della Camera, in particolare per eventi settoriali finalizzati a promuovere la diffusione dell'innovazione e per supportare il sistema imprenditoriale a introdurre e sfruttare le opportunità legate alle nuove tecnologie e alla leva strategica rappresentata dall'AI.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Istituzioni, Associazioni di categoria, Attori della comunità territoriale e del sistema camerale, Utenti interni, Media

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Supporto alla realizzazione di eventi settoriali di diffusione dell'innovazione	Eventi supportati	100	N.	>= 2

AFFARI LEGALI

Avvocatura

Regolamento per il funzionamento dell'avvocatura - Art. 1 - Premessa: «1. L'Avvocatura camerale o Ufficio Legale è un'unità organizzativa autonoma e indipendente dalla struttura amministrativa e tecnica dell'Ente. ...omissis... 4. Il responsabile dell'avvocatura è un dirigente/funziionario avvocato iscritto all'albo speciale.»

Ufficio Compliance

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3C	Trasparenza e integrità
Obiettivo strategico	3C1	Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge
Obiettivo operativo	3C1D1	Migliorare gli adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy anche attraverso l'informatizzazione
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Affari Legali	
Ufficio	Compliance	

Risultato operativo atteso

Per raggiungere l'obiettivo, nel corso dell'anno saranno, in particolare, poste in essere le attività mirate riportate di seguito.

Per una gestione più semplice, puntuale e trasparente del registro dei trattamenti dei dati personali ex art. 30 Reg. UE 2016/679 è necessaria l'adozione di una piattaforma informatica in luogo della gestione attuale tramite tabelle in file di testo. E' stata verificata sommariamente a fine anno la piattaforma REGI di Infocamere. L'implementazione iniziale di REGI richiede una serie di attività e, in particolare: 1) formazione preliminare con Infocamere del Responsabile dell'Ufficio Compliance; 2) inserimento di tutti i dati dell'attuale registro nel programma informatico da parte del Responsabile dell'Ufficio Compliance; 3) valutazioni sui dati ulteriori previsti da Infocamere; 4) abilitazioni dei soggetti che intervengono nella tenuta del registro in base al tipo di intervento; 5)

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

formazione di tutti i soggetti coinvolti. La variazione dell'organizzazione camerale in essere dal 01/01/2024, il passaggio al nuovo portale istituzionale, nonché gli aggiornamenti normativi, rendono necessario l'aggiornamento della tabella dei procedimenti ex art. 35 D.Lgs. 33/2013. La digitalizzazione dei contratti pubblici e le modifiche agli obblighi di pubblicazione conseguenti all'entrata in vigore del D.Lgs. 36/2023 comportano la necessità di adeguamento della struttura della sezione "Amministrazione trasparente – Bandi di gara e contratti", attività che vedrà impegnati in collaborazione l'Ufficio Compliance, l'Ufficio Provveditorato e servizi di sede e l'Azienda speciale CISE che gestisce la piattaforma informatica dell'Amministrazione trasparente.

Coinvolgimento degli stakeholder

Pubbliche amministrazioni, imprese, associazioni, professionisti, utenti dei servizi camerali, cittadini e altri soggetti esterni interessati al tema, organi camerali e personale camerale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Informatizzazione del Registro dei trattamenti dei dati personali	Trattamenti inseriti nel Registro / Trattamenti censiti	30	%	>= 50%
Pubblicazione aggiornamento tabella dei procedimenti	Termine per la pubblicazione	40	Data	<= 31/12/25
Supporto per la revisione della sezione "Amministrazione trasparente – Bandi di gara e contratti"	Elaborazione report sulla struttura	30	N.	= 1

Ufficio Sanzioni, giustizia alternativa e partecipazioni camerali

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2D	Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa
Obiettivo strategico	2D1	Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa
Obiettivo operativo	2D1D1	Migliorare la qualità e la tempistica delle procedure sanzionatorie e la qualità del servizio di mediazione
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti	– Dirigente per la struttura di competenza
Servizio	Affari Legali	
Ufficio	Ufficio Sanzioni, giustizia alternativa e partecipazioni camerali	

Risultato operativo atteso

Per raggiungere l'obiettivo, nel corso dell'anno saranno, in particolare, poste in essere le attività mirate riportate di seguito.

Procedure sanzionatorie

L'impegno per il 2025 sarà focalizzato sulle seguenti necessità/priorità:

- avanzamento nell'emissione dei ruoli per la riscossione coattiva delle ordinanze non pagate, al fine di evitare che si accumulino arretrati che possa portare alla prescrizione del diritto;
- specifica attività formativa, attraverso un confronto con i colleghi dell'Ufficio Registro Imprese e dell'Ufficio Accertamenti e approfondimenti giuridico-operativi, in relazione all'istruttoria e alle modalità di emissione e notifica delle ordinanze conseguenti ai verbali di accertamento massivi, emessi dal RI nell'anno 2024 per la mancata elezione del domicilio digitale speciale della persona fisica dell'imprenditore/amministratore dell'impresa.

La qualità del servizio non può prescindere dal necessario aggiornamento professionale del personale addetto alle procedure sanzionatorie. E' opportuno quindi prevedere l'iscrizione a corsi organizzati nell'ambito del sistema camerale, dando priorità a materie particolarmente complesse quali la predisposizione dei ruoli, le notifiche digitali, le violazioni del codice del consumo e della normativa in materia di prodotti tessili, calzature, giocattoli, prodotti elettrici e dispositivi di protezione individuale.

Servizio di mediazione

Al fine di migliorare la qualità del servizio di mediazione e di rendere più celeri le procedure sarebbe opportuno incentivare l'uso della piattaforma informatica di ConciliaCamera per la presentazione della pratica con modalità telematica in luogo della presentazione tradizionale cartacea. La piattaforma infatti prevede dei vincoli che garantiscono la correttezza e completezza della pratica.

Il DM n. 150 del 24/10/2023 ha previsto una serie di adempimenti per garantire la prosecuzione dell'attività dell'Organismo di mediazione civile e commerciale, adempimenti prorogati al 31/01/2025 con decreto 9 agosto 2024. In particolare l'Ente deve effettuare la predisposizione e l'invio di tutta la documentazione richiesta tramite la piattaforma Informatica del Ministero di Giustizia.

Coinvolgimento degli stakeholder

Utenti del servizio, professionisti, Ministero di Giustizia

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Formazione interna specifica in materia di violazioni per mancata elezione del domicilio digitale	Riunioni con l'Ufficio Registro delle imprese e/o Ufficio Accertamenti	15	N.	>= 1
Partecipazione a corsi di aggiornamento/formazione in tema di sanzioni	Corsi di aggiornamento/formazione	15	N.	>= 2

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Emissione ruolo esecutivo per riscossione ordinanze	Termine emissione annualità 2023 delle ordinanze da iscrivere a ruolo	20	Data	<= 31/12/25
Realizzazione di evento di promozione pratica telematica	Realizzazione evento	25	Data	<= 31/12/25
Conclusione adeguamenti normativamente richiesti	Invio documenti	25	Data	<= 31/01/25

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE

Ufficio Procedimenti disciplinari

In convenzione⁴⁹

Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2D1	Semplificare e ottimizzare l'utilizzo dell'applicativo di gestione delle presenze/assenze del personale in relazione al trattamento giuridico
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Organizzazione e gestione risorse umane	
Ufficio	Organizzazione - Gestione e sviluppo risorse umane	

Risultato operativo atteso

Sulla base delle risultanze dell'analisi tecnico-normativa per la semplificazione dell'utilizzo dell'applicativo di gestione delle presenze/assenze del personale, svolta nel 2024, sarà avviato, con il supporto tecnico della società fornitrice, un processo di semplificazione dello stesso.

Nel corso dell'anno saranno definite le modifiche tecniche necessarie al miglioramento dell'efficienza operativa, a ridurre i tempi e i margini di errore nella gestione amministrativa e a garantire il pieno rispetto delle disposizioni normative e contrattuali vigenti.

Saranno introdotte nuove soluzioni tecnologiche volte a automatizzare, semplificare, dematerializzare e ridurre il carico di gestione amministrativa per le procedure relative agli istituti giuridici, ottimizzando i tempi di utilizzo dell'applicativo sia per il personale sia per l'ufficio e i responsabili.

Sarà garantita trasparenza nella registrazione e nei controlli dell'attività prestata sia in presenza sia in modalità agile.

Si intende avviare un monitoraggio individuale del lavoro svolto in presenza e in particolar modo in smart working.

Coinvolgimento degli stakeholder

Unità organizzative e strategiche dell'Ente, Personale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Dematerializzazione giustificativi	Termine predisposizione tecnica e inizio sperimentazione	50	Data	<= 31/12/25
Monitoraggio attività dei dipendenti	Termine predisposizione tecnica e inizio sperimentazione	50	Data	<= 31/12/25

Ufficio Trattamento economico e previdenziale

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2D2	Semplificare e ottimizzare l'utilizzo dell'applicativo di gestione delle presenze/assenze del personale in relazione al trattamento economico
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

⁴⁹ Regolamento di organizzazione interna - Articolo 48 - Composizione Ufficio competente per i procedimenti disciplinari: «...omissis... composto dal Segretario Generale, con funzioni di Presidente, e da dirigenti/funzionari dell'Ente, designati dal medesimo Segretario Generale. ...omissis... L'Ente può avvalersi dell'attività dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari in convenzione con altre Amministrazioni Pubbliche.»

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Servizio	Organizzazione e gestione risorse umane
Ufficio	Trattamento economico e previdenziale

Risultato operativo atteso

In base agli esiti dell'analisi tecnico-normativa per la semplificazione dell'utilizzo dell'applicativo di gestione delle presenze/assenze del personale, svolta nel 2024, sarà avviato, con il supporto tecnico della società fornitrice, un processo di semplificazione dello stesso.

Nel 2025 saranno definite le modifiche tecniche necessarie al miglioramento dell'efficienza operativa, a ridurre i tempi e i margini di errore nella gestione amministrativa e a garantire il pieno rispetto delle disposizioni normative e contrattuali vigenti.

In particolare, saranno introdotte nuove soluzioni tecnologiche volte ad automatizzare, semplificare, dematerializzare e ridurre il carico di gestione amministrativa nella gestione dei dati stipendiali, ottimizzando i tempi di utilizzo dell'applicativo sia per il personale sia per l'ufficio e i responsabili, garantendo trasparenza nella registrazione e nei controlli.

Coinvolgimento degli stakeholder

Unità organizzative e strategiche dell'Ente, Personale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Automatizzazione dei report dati finalizzati all'elaborazione degli stipendi	Termine predisposizione tecnica e inizio sperimentazione	100	Data	<= 31/12/25

Ufficio Protocollo, archivio e biblioteca

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3B	E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
Obiettivo strategico	3B1	Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità
Obiettivo operativo	3B1D1	Archiviare otticamente le pratiche del Registro Imprese/REA/Registro Ditte non ancora disponibili in Attiweb
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Organizzazione e gestione risorse umane	
Ufficio	Protocollo, archivio e biblioteca	

Risultato operativo atteso

Molti fascicoli del Registro Imprese/REA/Registro Ditte non sono ancora confluiti in Attiweb, piattaforma informatica per la consultazione on-line delle pratiche, ma sono disponibili solo in forma cartacea. E' opportuno procedere alla scansione ottica di tutti i documenti oggi presenti solo in forma analogica e al loro successivo inserimento in banca dati telematica per garantire la conservazione e una facile ricerca.

Nel primo semestre verranno effettuate le operazioni preliminari di precisa definizione dei fascicoli da trattare, nonché della scelta dell'Operatore abilitato alle fasi di scansione/archiviazione ottica delle pratiche. Nel secondo semestre si avvierà il lavoro di selezione del materiale e predisposizione dei contenitori contenenti i fascicoli da trasmettere all'Operatore scelto per l'archiviazione ottica.

L'elevato numero di fascicoli da trattare rende necessario suddividere il lavoro in 3 annualità.

Coinvolgimento degli stakeholder

Uffici camerali, Responsabile della gestione documentale e della conservazione della documentazione, Infocamere, Provveditorato

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Realizzazione attività preparatoria all'archiviazione ottica pratiche Registro Imprese/REA/Registro Ditte	Termine attività preparatoria all'archiviazione ottica	50	Data	<= 30/06/25
Effettuazione selezione materiale da archiviare e sua predisposizione in appositi contenitori da trasmettere all'Operatore scelto	Contenitori trasmessi all'Operatore	50	N.	>= 10

RISORSE E PATRIMONIO

Ufficio Contabilità e Bilancio

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2D3	Migliorare gli standard di efficienza e della qualità dei dati contabili e avviare procedure per la revisione degli schemi contabili (D.L. n. 113/2024 e n. 155/2024)

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Anno di riferimento	2025
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza
Servizio	Risorse e Patrimonio
Ufficio	Contabilità e Bilancio

Risultato operativo atteso

Dopo il completamento del passaggio al nuovo programma di gestione amministrativo contabile di Infocamere (Con.2), la completa digitalizzazione del flusso documentale dallo stesso gestito e l'adeguamento dell'architettura contabile al nuovo assetto organizzativo, i dati contabili potranno essere migliorati sia per ciò che concerne i livelli di efficienza rilevati nel triennio precedente sia per la qualità degli stessi.

Nel corso del 2024 sono entrate in vigore alcune norme che riguardano la contabilità pubblica che imporranno, anche alle Camere di commercio che pure sono in regime di contabilità economico-patrimoniale dal 2007, la revisione di alcuni schemi contabili; questo dovrà avvenire sulla base delle indicazioni che saranno fornite da Ministero dell'economia e Finanze e da Unioncamere e sicuramente nell'arco di più esercizi (obiettivo pluriennale).

Inoltre, l'ufficio sarà coinvolto nelle attività di riordino e scarto d'archivio del materiale cartaceo sulla base delle disposizioni del massimario di scarto (in relazione all'obiettivo descritto nella scheda relativa all'ufficio Provveditorato e servizi di sede).

Coinvolgimento degli stakeholder

Organi camerali, lavoratori, utenti (clienti e fornitori)

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Mantenimento delle tempistiche ordinarie nell'approvazione dei bilanci (consuntivo 2023) ⁵⁰	Termine di approvazione da parte del Consiglio	20	Data	<= 31/05/25
Miglioramento dell'indicatore di tempestività dei pagamenti ^(*) rispetto ai target ⁵¹ del triennio precedente (media triennio 2021-2022-2023) ⁵²	Giorni intercorsi fra la data di pagamento e la scadenza (ponderati con i relativi importi) – Fonte PCC/Con2	40	Giorni	<= -11
Conclusione dell'attività di analisi delle poste di credito pregresse (diverse dal diritto annuale) avviata nel 2024	Termine di conclusione dell'attività (2 ^a annualità)	25	Data	<= 31/05/25
Avvio procedure per adeguamento schemi contabili alle nuove norme in materia di contabilità pubblica	Termine di conclusione dell'attività (1 ^a annualità)	15	Data	<= 31/12/25

(*) L'indicatore ha una tale rilevanza che è stato recepito anche in un Obiettivo strategico di sistema, nelle prossime annualità si valuterà se lasciarlo solo nell'Obiettivo strategico

Ufficio Diritto Annuale

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2D4	Emettere il ruolo esattoriale relativo al diritto annuale 2022, migliorare l'integrazione fra dati contabili (Con.2) e dati rilevati dalla banca dati diritto annuale (Diana) e analisi dei debiti e crediti derivanti dalle compensazioni fra Camere fino all'annualità 2024
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Risorse e Patrimonio	
Ufficio	Diritto Annuale	

Risultato operativo atteso

Nel corso dell'anno proseguirà l'attività avviata nel 2023 relativa al controllo puntuale dei dati scaricabili dall'applicativo Diana di Infocamere di tutte le posizioni che hanno riflessi sui conti transitori di bilancio al fine di allineare correttamente i dati contabili (versamenti non attribuiti, versamenti in esubero, ecc.) e sarà svolta l'attività propedeutica alla predisposizione del ruolo esattoriale relativo al diritto annuale 2022. Inoltre, nel 2025 verrà effettuata un'analisi dettagliata delle poste di credito e debito fra Camere per effetto delle compensazioni gestite dai sistemi informatici di Infocamere.

Coinvolgimento degli stakeholder

Utenti

50 Baseline: 2021 → 27/05 (Cons. 2020); 2022 → 16/05 (Cons.2021); 2023 → 23/05 (Cons.2022) 2024 → 30/05 (Cons.2023)

51 Target: 2021 <= -7; 2022 <= -11; 2023 <= -11

52 Baseline: 2020 → -12; 2021 → -13; 2022 → -15

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Controlli propedeutici al riallineamento dei dati di bilancio alle risultanze della banca dati diritto annuale ⁵³	Termine di completamento dell'attività (Infocamere – Diana e Con.2)	30	Data	<= 31/03/25
Verifica delle posizioni contenute nel ruolo per il diritto annuale 2022 ⁵⁴	Termine di completamento dell'attività (Infocamere – Diana)	40	Data	<= 25/11/25
Emissione ruolo esattoriale ⁵⁵	Esecutività ruolo	20	Data	<= 20/12/25
Verifica puntuale dei debiti e crediti derivanti dalle compensazioni fra Camere	Termine di completamento dell'attività	10	Data	<= 31/12/25

Ufficio Provveditorato e servizi di sede

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2D5	Applicare le nuove norme in materia di appalti pubblici, razionalizzare gli spazi camerali anche in previsione dei prossimi lavori su tutte le sedi e implementare il livello di sicurezza (percezione del rischio informatico)
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Risorse e Patrimonio	
Ufficio	Provveditorato e servizi di sede	

Risultato operativo atteso

Dopo la prima applicazione a decorrere dal 1° luglio 2023 del nuovo Codice degli appalti e l'entrata a regime integrale dello stesso a partire dal 1° gennaio 2024, in data 31/12/2024 è stato approvato il correttivo al codice per cui nel 2025 si dovrà dare applicazione alle disposizioni modificate.

Proseguirà, in continuità con le attività degli anni precedenti, l'attuazione del Piano di razionalizzazione degli immobili e del piano dei lavori attraverso l'assistenza alle progettazioni in corso da parte del Ministero delle infrastrutture (per tutte le sedi) e dei professionisti incaricati dall'ente per quanto riguarda la valorizzazione della Sala Borsa e il rifacimento di alcuni impianti. In particolare, al fine di effettuare i lavori anche per la messa in sicurezza di alcuni locali di servizio (scantinato, sottotetto, archivi, ecc.) dovranno essere sgomberati e razionalizzati gli spazi comuni attraverso uno scarto d'archivio (cartaceo) che interesserà diversi uffici e che il Provveditorato dovrà coordinare per ciò che concerne lo smaltimento e la logistica dei materiali che non possono essere oggetto di scarto/smaltimento.

Per ciò che concerne l'area informatica, si ritiene necessaria l'attuazione di un'iniziativa volta a rafforzare le misure di sicurezza con un focus sull'incremento della consapevolezza dei rischi legati a fenomeni quali phishing e altre minacce cibernetiche attraverso azioni mirate di sensibilizzazione e prevenzione, anche con il coinvolgimento dell'Azienda speciale CISE.

Coinvolgimento degli stakeholder

Organi camerali, Ministero Infrastrutture e Trasporti, Imprese affidatarie dei lavori, tecnici incaricati, Vigili del Fuoco, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, lavoratori, utenti

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Applicazione integrale del correttivo al codice degli appalti	Termine di conclusione dell'attività	20	Data	<= 30/06/25
Scarto d'archivio, gestione logistica degli spazi comuni e delle attività di smaltimento	Termine di conclusione dell'attività	30	Data	<= 31/12/25
Assistenza ai cantieri avviati o progettati nel 2024 e supporto amministrativo e tecnico informatico alle progettazioni in corso ⁵⁶	Termine di conclusione dell'attività	30	Data	<= 31/12/25
Iniziative per il miglioramento del livello di sicurezza informatica	Iniziative realizzate	20	N.	>= 1

53 Baseline: 2022 → 31/03;

2023 → 31/03

54 Baseline: 2020 → 25/11;

2021 → 25/11;

2022 → 25/11;

2023 → 25/11

55 Baseline: 2020 → 20/12;

2021 → 20/12;

2022 → 20/12;

2023 → 20/12

56 Baseline: 2020 → 31/12;

2021 → 31/12;

2022 → 31/12

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

DATA STRATEGY		
Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione		
Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
Obiettivo operativo	3A1D3	Migliorare il processo di "Pianificazione, programmazione e controllo"
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Data Strategy	
Ufficio	Pianificazione, programmazione e controllo di gestione	

Risultato operativo atteso

Nel 2025 proseguirà l'impegno nell'adeguamento costante alle novità normative e nel consolidamento del percorso di pianificazione e programmazione funzionale all'approvazione di tutti i documenti del ciclo della performance entro i tempi e i termini di legge e in un'ottica di integrazione con il ciclo contabile e gli altri strumenti di pianificazione. L'approccio complessivo sarà quello di animare un percorso di miglioramento continuo attraverso strategie e soluzioni che valorizzino l'innovazione, la digitalizzazione e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Particolare impegno sarà dedicato alla fase di pianificazione attraverso la realizzazione di incontri di approfondimento che coinvolgeranno in modo sempre più diretto i funzionari con incarico di Elevata qualificazione e che saranno occasioni di ulteriore condivisione rispetto alle strategie dell'Ente.

In relazione e in conseguenza alla riorganizzazione "messa a terra" e consolidata nel corso del 2024, si procederà anche alla predisposizione della nuova Carta dei servizi. Si tratta di un documento complesso e articolato che ha un'importanza fondamentale nel qualificare il rapporto con l'utenza e che illustra i servizi che la Camera eroga, i relativi standard e i meccanismi di tutela e rappresenta quindi un importante strumento in termini di trasparenza e di miglioramento della qualità.

Si procederà inoltre alla progettazione e all'implementazione di Report in un'ottica data driven destinati alla Dirigenza che valorizzino il patrimonio di dati raccolti ed elaborati attraverso le rilevazioni realizzate come Sistema camerale e come Controllo di gestione, come ad esempio Cruscotto direzionale, Report specifici da database Pareto, Full Time Equivalent (FTE) e Costi dei processi (Kronos).

Coinvolgimento degli stakeholder

Organi di governo dell'Ente, Gruppo di lavoro Dirigenti e EQ, Personale, Utenza dei servizi erogati

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Realizzazione delle azioni necessarie a garantire l'adozione del SMVP, del PIAO, della Relazione performance e della Relazione previsionale e programmatica ⁵⁷	Documenti di pianificazione predisposti e/o aggiornati	34	N.	>= 4
Predisposizione della Carta dei servizi	Termine di predisposizione del documento	33	Data	<= 30/11/25
Realizzazione di Report di Controllo di gestione ⁵⁸	Report predisposti	33	N.	>= 2

Ufficio Informazione economica – Valorizzazione dati		
Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1A	Informazione economica e sociale
Obiettivo strategico	1A1	Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale
Obiettivo operativo	1A1D1	Presidiare, innovare e valorizzare il supporto informativo alla competitività delle imprese, dei territori e dell'Ente in un'ottica Data driven
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Data Strategy	
Ufficio	Informazione economica – Valorizzazione dati	

Risultato operativo atteso

Nel complesso scenario attuale, l'Informazione economica svolge un ruolo strategico e rappresenta un vero e proprio fattore di competitività per tutti i soggetti e anche soprattutto per i Sistemi territoriali. Proseguendo nell'incremento delle dimensioni di analisi monitorate che si è registrato negli ultimi anni, l'Ufficio sarà quindi impegnato, oltreché nel raggiungimento dei target annuali degli obiettivi strategici già previsti nella Relazione previsionale e programmatica, anche nel presidiare l'articolato Piano di produzione annuale in serie storica, unico e distintivo nel territorio che prevede la realizzazione delle pubblicazioni tematiche

57 Baseline: 2020 → 6

2021 → 5;

2022 → 4;

2023 → 6;

2024 → 6

58 Baseline: 2020 → 2

2021 → 2;

2022 → 2;

2023 → 2;

2024 → 2

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

“Quaderni di statistica”, del Report di benchmarking territoriale “I numeri dell’economia” e l’aggiornamento di Sistemi informativi complessi (“I numeri del territorio” FC, RN; “Congiuntura” trimestrale FC, RN). Particolare attenzione sarà posta nella predisposizione di contenuti per comunicati stampa sui temi di maggiore interesse e nell’aggiornamento dell’articolata area del sito dedicata.

Complessivamente sarà posta massima cura nelle attività relative allo Sportello di informazione Statistica che vede tra i suoi utenti abituali tutti i principali stakeholder del territorio e che contribuisce a posizionare la Camera come il punto di riferimento territoriale per l’informazione economica e sociale.

Nel corso dell’anno proseguirà l’impegno nella predisposizione del Rapporto Economico annuale con attenzione all’analisi di temi emergenti e sarà organizzato in chiave innovativa l’evento annuale di presentazione per rendere l’iniziativa sempre più articolata, fruibile e focalizzata su temi strategici per lo sviluppo. Contenuti che saranno aggiornati e monitorati con la predisposizione dei Report di monitoraggio periodico.

Proseguirà anche il supporto alla Presidenza con la predisposizione di note specifiche e saranno realizzati ulteriori Report settoriali, territoriali o tematici funzionali alla realizzazione di specifiche iniziative organizzate o partecipate dall’Ente.

Un impegno significativo sarà poi rivolto ad attività innovative che prevedono la prosecuzione e l’ulteriore sviluppo e condivisione con gli stakeholder di progetti innovativi (Dashboard di valorizzazione dei dati dei bilanci delle società di capitale) in collaborazione con CISE e soggetti esterni qualificati (Camelot e Elite Division).

Tra le attività più innovative che saranno svolte in collaborazione con soggetti di sistema e istituzionali su progetti sperimentali ad alto valore aggiunto per migliorare la conoscenza del nostro sistema imprenditoriale e la competitività delle imprese vanno citate quelle relative:

- alla realizzazione dell’Accordo sottoscritto dalla Camera con Infocamere finalizzato a dare maggiore valore informativo ai dati sulle imprese con la prototipizzazione di “Cruscotti evoluti”, “Analisi testuali” e strumenti innovativi per la condivisione di dati con le imprese come ad esempio “Cassetto digitale” e APP specifiche;
- alla realizzazione dell’Accordo in corso di definizione con Unibo/Disa che prevede un piano di attività particolarmente intenso che potenzierà a regime e su più dimensioni il posizionamento della Camera sulla valorizzazione dei dati sui bilanci delle società di capitale.

Sempre nel corso dell’anno sarà fornito il supporto necessario a CISE nella valutazione finale dei risultati dell’attività dell’Osservatorio innovazione in corso e, in particolare, nelle attività di divulgazione dei principali risultati per i nostri territori.

Un impegno straordinario sarà poi rivolto alle attività di rilevazione dei prezzi che saranno oggetto di una profonda riorganizzazione a seguito di quanto previsto dalla “Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023” appena entrata in vigore.

Coinvolgimento degli stakeholder

Presidenza, Organi e Dirigenza dell’Ente, Istituzioni, Associazioni di categoria, Università, Sistema bancario e Media, Imprese, soggetti esterni specializzati

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Predisposizione di nuovi Report settoriali, territoriali o tematici	Report predisposti	30	N.	2
Evasione tempestiva delle richieste pervenute al servizio di “Sportello di Informazione statistica” ⁵⁹	Media ponderata giorni lavorativi di risposta	10	Giorni	<= 8
Realizzazione attività relative all’Accordo con Infocamere	Attività realizzate	20	N.	1
Realizzazione attività relative all’Accordo con Unibo/DisA	Attività realizzate	20	N.	2
Supporto nella divulgazione di Report territoriali dei dati dell’Osservatorio innovazione	Attività realizzate	20	N.	1

SERVIZI DI PROMOZIONE

Ufficio Promozione e sviluppo imprese e territorio

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1D	Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
Obiettivo strategico	1D2	Promuovere l’innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio
Obiettivo operativo	1D2D1	Supportare la transizione digitale e sostenibile delle imprese
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi di Promozione	
Ufficio	Promozione e sviluppo imprese e territorio	

Risultato operativo atteso

La Camera intende dare piena e tempestiva attuazione al “Bando Doppia transizione - anno 2025”, un nuovo intervento finanziario in favore delle imprese volto a sostenere finanziariamente progetti di digitalizzazione, e/o di azioni di sostenibilità ambientale, sviluppati attraverso processi di innovazione aperta, responsabile, trasformativa. Attraverso il supporto ad azioni condotte in forma aggregata dalle imprese il bando si propone di: aumentare il livello di digitalizzazione e/o di sostenibilità delle imprese; promuovere l’affermazione di modelli di innovazione aperta e collaborativa; favorire il contributo delle imprese alla soluzione delle sfide sociali. A tale iniziativa saranno affiancati ulteriori progetti e interventi a regia diretta per permettere alle imprese di acquisire

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

consapevolezza sul proprio posizionamento rispetto all'implementazione delle nuove tecnologie digitali, alla cyber-sicurezza e al grado di sostenibilità e per accompagnarle con azioni di miglioramento utili a tradurre trasformazione digitale e green in fattori di crescita competitiva.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, sistemi associativi, professionali, universitari, istituzionali locali, regionali e nazionali, Centri di ricerca e tecnopoli inseriti in reti locali e nazionali dedicati alla ricerca scientifica, tecnologica e applicata, Sistema camerale, Società strumentali per la digitalizzazione dei servizi e lo sviluppo di piattaforme tecnologiche

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Attuazione nuovo intervento finanziario per la doppia transizione nelle imprese	Termine completamento diligence e concessione	50	Data	<= 15/07/25
Iniziative per favorire la trasformazione digitale e la transizione verso la sostenibilità delle imprese	Iniziative realizzate	50	N.	>= 3

Ufficio Internazionalizzazione d'impresa

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2F	Internazionalizzazione
Obiettivo strategico	2F1	Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione
Obiettivo operativo	2F1D1	Aumentare la penetrazione delle PMI nei mercati internazionali attraverso progetti innovativi
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi di Promozione	
Ufficio	Internazionalizzazione d'impresa	

Risultato operativo atteso

Nella seconda parte dell'anno precedente la Camera ha avviato con il supporto del centro studi Nomisma un percorso di analisi dei fabbisogni per l'internazionalizzazione delle imprese del territorio, con l'obiettivo di costruire un programma innovativo e strutturato di interventi mirato sugli effettivi bisogni del sistema imprenditoriale locale.

L'analisi è stata condotta sulle imprese manifatturiere delle due province, distinguendo il panel fra imprese esportatrici e non, e ha permesso una lettura aggiornata sulla loro propensione all'export, sui principali mercati stranieri di riferimento, sugli approcci metodologici adottati per affrontare i mercati esteri, sui canali utilizzati, sull'impiego di strumenti digitali nelle proprie attività, etc..

Il posizionamento dell'Ente emerso dall'indagine risulta il migliore fra tutte le pubbliche istituzioni con funzioni di supporto all'export, il 28% si rivolge/rivolgerebbe alla Camera, mentre il 51% desidererebbe conoscere meglio le opportunità proposte dalla Camera attraverso newsletter periodiche, webinar di apprendimento (48%) e corsi di formazione (44%). La Camera intende pertanto potenziare queste attività con particolare riferimento alla costruzione di un nuovo strumento di comunicazione per le imprese esclusivamente dedicato ai temi dell'internazionalizzazione che veicolerà attraverso i canali camerale (sito, piattaforma collaborativa, CRM, etc.).

Gli interessanti risultati restituiti dall'analisi hanno stimolato la Camera ad approfondire ulteriormente l'analisi, con specifico riferimento a ulteriori settori trainanti dell'economia del territorio o tipologie di imprese che approcciano l'internazionalizzazione con modalità diverse, con l'obiettivo di delineare progetti e servizi dedicati a business specifici.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Associazioni di categoria, Unioncamere, Unioncamere Emilia-Romagna

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Potenziamento del flusso informativo verso le imprese sulle opportunità per l'internazionalizzazione attraverso un nuovo strumento dedicato	Comunicazioni/newsletter	50	N.	>= 9
Approfondimento dei fabbisogni delle imprese per l'internazionalizzazione su nuovi settori	Termine avvio indagine	50	Data	<= 30/09/25

Ufficio Orientamento al lavoro e alle professioni

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1F	Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement
Obiettivo strategico	1F1	Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiettivo operativo	1F1D1 Sviluppare competenze e abilità per il mondo delle imprese
Anno di riferimento	2025
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza
Servizio	Servizi di Promozione
Ufficio	Orientamento al lavoro e alle professioni

Risultato operativo atteso

Nel recente rapporto su “Il futuro della competitività europea” Mario Draghi descrive un’Europa a crescita ridotta, con un rallentamento della produttività, una struttura industriale statica, un forte innovation gap verso i grandi competitor mondiali, con difficoltà ad emergere per nuove imprese e nuovi settori. In questo quadro, lo sviluppo delle competenze acquista un’importanza cruciale per rilanciare la competitività nazionale ed europea, in quanto la persistente carenza di competenze in diversi settori e occupazioni rappresenta un ostacolo significativo all’innovazione e all’adozione di nuove tecnologie.

Se da un lato è evidente la necessità di riforme strutturali nell’istruzione e nella formazione per preparare giovani con competenze al passo con un’economia in rapida evoluzione, dall’altro è indispensabile progettare interventi upskilling e reskilling dei lavoratori per adeguarli ai cambiamenti tecnologici.

La Camera intende analizzare in modo sistematico il fabbisogno di competenze delle imprese del territorio attraverso la costituzione di un “Osservatorio nuove competenze” in collaborazione con gli stakeholder nel quale individuare e anticipare le competenze necessarie e i profili professionali emergenti per affrontare i cambiamenti economici, tecnologici e sociali in atto e delineare possibili azioni di supporto in favore del sistema delle imprese attraverso molteplici iniziative tra le quali un intervento finanziario per l’inserimento nelle aziende di competenze strategiche.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Associazioni di categoria, Rappresentanti dell’economia civile, Istituzioni locali, Enti pubblici territoriali, Fondazioni, Ordini professionali, Università, Istituti scolastici superiori di I e II grado, Ufficio Scolastico Regionale, Enti di formazione, Studenti, Famiglie, Neet, Cittadini, Organismi del sistema camerale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Attivazione “Osservatorio nuove competenze” con gli stakeholder del territorio	Termine attivazione	50	Data	<= 30/09/25
Attivazione nuovo intervento finanziario per le imprese per lo sviluppo delle competenze strategiche	Bandi attivati	50	N.	>= 1

STRUTTURA DI COMPETENZA DEL DIRIGENTE MARIA GIOVANNA BRIGANTI

Ufficio Metrologia legale, vigilanza e controllo

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2C	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica
Obiettivo strategico	2C1	Promuovere comportamenti corretti e la sicurezza dei prodotti a tutela del mercato e del consumatore
Obiettivo operativo	2C1D1	Potenziare le verifiche ispettive per un più efficace presidio del territorio
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Ufficio	Metrologia legale, vigilanza e controllo	

Risultato operativo atteso

Il D.Lgs. n. 103/2024, di recente emanazione, rafforza gli obblighi di trasparenza a carico delle PP.AA. che svolgano controlli sulle attività economiche e impone agli uffici ispettivi di individuare i propri ambiti di attività seguendo un approccio basato sul livello di rischio, sulla ricerca della maggiore incisività ed economicità dell’azione di controllo, nel rispetto del criterio del minimo sacrificio organizzativo per il soggetto controllato. L’Ufficio di staff Metrologia legale, vigilanza e controllo opera da sempre attraverso una programmazione annuale che appare essenzialmente in linea con le indicazioni del decreto; tuttavia le previsioni puntuali in esso contenute suggeriscono la necessità di adottare un documento interno che serva ad attuarle nel concreto, definendo preventivamente e in via generale **linee guida** da seguire per la redazione e l’attuazione del piano ispettivo. Poiché l’adozione di un simile documento dovrà tenere conto degli sviluppi interpretativi, opportunamente stimolati dall’apposito gruppo di lavoro nazionale coordinato da Unioncamere al quale anche il nostro ente partecipa attivamente, che sicuramente matureranno nel corso dell’anno con pronunciamenti chiarificatori da parte del Ministero competente, realisticamente le linee guida potranno essere elaborate nella seconda parte dell’anno; si consideri infatti, ad esempio, che non è ancora definitivamente chiarito l’ambito oggettivo della norma e neppure quale sia la portata del nuovo istituto della “diffida amministrativa”, meccanismo che in determinati casi evita la sanzione al soggetto che ha commesso la violazione purché si adoperi per sanare le irregolarità entro un certo termine.

Inoltre, in aderenza alle indicazioni contenute nel nuovo Decreto, l’ufficio è chiamato ad effettuare una **ricognizione dei controlli** operati nell’ultimo triennio e dei relativi esiti, trasmettendo un rapporto in materia al Dipartimento della Funzione Pubblica; viene previsto un ulteriore adempimento obbligatorio, ovvero la **pubblicazione sul sito istituzionale dei controlli** che fanno capo alla Camera di commercio sulla base di uno schema standardizzato approvato dalla Presidenza del Consiglio, da effettuarsi entro il termine di 150 giorni dalla data di adozione. I risultati di queste elaborazioni saranno resi noti all’utenza di riferimento, **mediante un’azione informativa** specificamente rivolta ad illustrare le linee guida per la programmazione delle attività ispettive, gli esiti dei

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

controlli effettuati negli anni precedenti e le tipologie di controlli a cui le imprese sono assoggettate.

In linea con l'esigenza di aumentare l'incisività dell'azione ispettiva, si prevede l'**adozione di nuove tecnologie per il controllo sull'operato dei Centri Tecnici**, in particolare di un dispositivo che consenta la lettura delle carte tachigrafiche. Si prevede che il controllo effettuato attraverso questo dispositivo possa evidenziare interventi anomali sui tachigrafi, al fine di reprimere comportamenti scorretti e stimolare l'osservanza delle prescrizioni imposte alle officine che operano nel settore.

Coinvolgimento degli stakeholder

Forze dell'ordine, Uffici delle Dogane, associazioni di categoria, titolari metrici, Unioncamere, altre Camere di commercio, Ufficio Legale dell'ente

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Individuazione di nuovi parametri per la programmazione delle attività	Predisposizione delle linee guida della attività ispettiva, con mappatura dei casi in cui è obbligatoria la previa diffida	25	Data	<= 30/09/25
Ricognizione dei controlli operati nell'ultimo triennio e dei relativi esiti	Trasmissione rapporto al Dipartimento della Funzione pubblica	25	Data	<= 30/06/25
Informazione all'utenza di riferimento sui criteri di svolgimento delle attività ispettive	Termine di realizzazione di un evento/azione informativa	25	Data	<= 31/12/25
Incremento della incisività delle attività di sorveglianza sui Centri Tecnici	Avvio controlli con il nuovo dispositivo elettronico per lettura carte tachigrafiche	25	N.	>= 2

REGOLAZIONE DEL MERCATO

Ufficio Legalità, attività regolamentate e tutela del consumatore

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
Obiettivo strategico	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
Obiettivo operativo	2B1D1	Creare e sperimentare un nuovo servizio Infopoint Protesti remotizzato e proseguire le attività di verifica dinamica delle imprese esercenti attività di agente e rappresentante di commercio e di mediazione
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Regolazione del mercato	
Ufficio	Legalità, attività regolamentate e tutela del consumatore	

Risultato operativo atteso

Nel corso del 2025 verrà creato, con il supporto tecnico dell'Azienda speciale CISE, un nuovo punto informativo (Infopoint) remotizzato dedicato ai protesti e si avvierà la relativa sperimentazione. Gli utenti interessati, accedendo alla relativa pagina pubblicata nel sito camerale, potranno prenotare un colloquio via call con un funzionario dell'Ufficio, della durata indicativa di quindici minuti, al fine di ottenere le informazioni necessarie per la cancellazione di un protesto ovvero per evitare la pubblicazione dello stesso all'interno della piattaforma informatica. Inizialmente saranno previsti due slot settimanali di colloquio, che saranno ampliati nel corso della sperimentazione.

Nel corso dell'anno continueranno inoltre le attività di verifica dinamica dei requisiti abilitanti all'esercizio delle attività di agente/rappresentante di commercio e di mediatore. In particolare, saranno sottoposte a verifica tutte le imprese di agenzia e rappresentanza e di mediazione che hanno avviato l'attività nel corso dell'anno 2020.

Coinvolgimento degli stakeholder

Soggetti protestati e privati cittadini, CISE, imprese di mediazione e di agenzia/rappresentanza

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Sperimentazione del nuovo Infopoint protesti	Termine entro cui avviare la sperimentazione	60	Data	<= 31/07/25
Verifica dinamica dei requisiti degli agenti/rappresentanti e dei mediatori che hanno avviato l'attività nell'anno 2020	Procedimenti di verifica avviati / Imprese interessate	40	%	= 100%

Ufficio Accertamento violazioni amministrative e tenuta albi e ruoli

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2C	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica
Obiettivo strategico	2C1	Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza,

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore

Obiettivo operativo	2C1D2 Digitalizzare il flusso documentale endoprocedimentale funzionale alla emissione delle ordinanze ingiunzione: avvio sperimentazione e prosecuzione delle attività di vigilanza sui domicili digitali
Anno di riferimento	2025
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza
Servizio	Regolazione del mercato
Ufficio	Accertamento violazioni amministrative e tenuta albi e ruoli

Risultato operativo atteso

Nel corso dell'anno verrà avviato uno studio di fattibilità e sarà sperimentata la dematerializzazione del flusso di produzione e trasmissione del rapporto ex art. 17 della Legge n. 689/1981 all'Ufficio competente all'emissione delle Ordinanze di ingiunzione/archiviazione, in relazione ai verbali di accertamento emessi nell'anno precedente avvalendosi delle opportunità offerte dalla integrazione dei programmi informatici Proac/Gedoc.

Inoltre, continuerà la vigilanza sui domicili digitali delle imprese presenti nella banca dati del Registro delle Imprese, con particolare riferimento alle posizioni con indirizzo PEC revocato/scaduto/cancellato e curerà l'emissione cumulativa dei singoli verbali di accertamento sanzionatorio in capo ai titolari/legali rappresentanti delle imprese individuali e delle società assegnatarie dei suddetti domicili digitali.

Coinvolgimento degli stakeholder

Ufficio Sanzioni, Giustizia Alternativa e Partecipazioni Camerali, imprese prive del domicilio digitale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Invio primo rapporto informativo all'Ufficio Sanzioni, giustizia alternativa e partecipazioni camerali	Termine avvio della sperimentazione	70	Data	<= 30/09/25
Emissione verbali di accertamento violazioni ai soggetti obbligati alla denuncia dei domicili digitali segnalati entro il 20/12/2025	Accertamenti emessi / Posizioni segnalate	30	%	= 100%

SERVIZI ANAGRAFICI

Ufficio Registro Imprese

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Obiettivo operativo	2A2D1	Migliorare la qualità dei dati della banca dati del Registro imprese: sperimentazione potenziamento servizio con incremento controlli ex post e tempestività nell'evasione delle pratiche
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi Anagrafici	
Ufficio	Registro Imprese	

Risultato operativo atteso

I dati sui bilanci pubblicati nel registro delle imprese rappresentano un patrimonio informativo di particolare rilevanza per il mercato e per le imprese che operano sul territorio, ora ancora di più grazie al nuovo servizio messo a punto dall'ente camerale e in corso di implementazione in partnership con InfoCamere.

E' quindi sempre più strategico disporre di dati tempestivi e completi e, per tale motivo, la Camera ha deciso di attuare una sperimentazione, unitamente alle consorelle della regione, per accelerare i tempi di evasione: il potenziamento del servizio, per il tramite di una società In House di sistema, è previsto per tipologie di pratiche che necessitano di minori controlli approfonditi, mentre l'ufficio si riserva la trattazione dei depositi più problematici. Naturalmente l'evasione dovrà avvenire sulla base di specifiche istruzioni operative, appositamente redatte dall'Ufficio, e sotto la vigilanza dello stesso che, allo scopo, intensificherà i controlli prevedendo nuove verifiche.

Stessa attività verrà svolta per le pratiche con modello S1 (costituzione di società) e modello TA (trasferimento di azienda) rientranti nella sperimentazione.

Per non compromettere la tempestività nell'evasione delle pratiche registro imprese-atti societari e bilanci, il controllo verrà effettuato successivamente all'iscrizione, mediante la verifica degli esiti istruttori, di iscrizione e caricamento rispetto alle istruzioni e alle procedure operative dell'ufficio.

Nello specifico, l'insieme delle pratiche che saranno verificate sarà costituito da un campione, estratto casualmente, di almeno 50 (cinquanta) pratiche ricevute ed evase nell'anno 2025.

Sulla base delle risultanze della sperimentazione, verrà redatto apposito report utile alla decisione in merito alla prosecuzione o meno della nuova modalità istruttoria integrativa.

Qualità dei dati significa anche messa a disposizione degli stessi in modalità tempestiva: per tale motivo proseguirà l'impegno nella dimensione fondamentale

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

dell'attività dell'Ufficio, rappresentata dal rispetto dei tempi di evasione delle pratiche Registro Imprese e REA.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese e professionisti, cancellerie

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Controllo degli esiti di iscrizione e caricamento delle pratiche atti societari, procedure concorsuali e bilanci	Verifica di un campione composto da almeno 50 pratiche/iscrizioni, comprensivo di un minimo di 25 pratiche di deposito di bilancio	50	N.	>= 50
Redazione report finale	Termine per la presentazione al Conservatore	20	Data	<= 31/07/25
Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche Registro Imprese e REA	Percentuale di pratiche del Registro Imprese, ivi comprese quelle REA, evase nell'anno N entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	30	%	>= 86%

Ufficio Attività economiche e funzioni delegate

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Publicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Obiettivo operativo	2A2D2	Sviluppare e implementare strumenti di supporto giuridico e di orientamento per l'utenza del Registro imprese
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi Anagrafici	
Ufficio	Attività economiche e funzioni delegate	

Risultato operativo atteso

Nel 2025 proseguiranno le azioni mirate al miglioramento dell'interazione con l'utenza (imprese e professionisti) per il corretto espletamento degli adempimenti burocratici nei confronti del registro delle imprese e del REA (con riferimento alla normativa sulle attività economiche), mediante

- il presidio costante del principale strumento telematico di assistenza qualificata, svincolato da specifiche pratiche in istruttoria denominato "Contatta Registro Imprese";
- la valutazione della necessità di sviluppo e di revisione dei manuali/guide/istruzioni pubblicate nel sito;
- l'implementazione e la revisione dei contenuti informativi erogati attraverso il nuovo Chatbot camerale (LIA);
- l'implementazione e revisione della sezione FAQ.

L'Ufficio, inoltre, seguirà i progetti di sistema per il miglioramento della qualità delle pratiche telematiche indirizzate al RI/REA sia in fase di compilazione, lato utente, sia in sede di istruttoria in back office.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese e professionisti

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Risposte ai ticket del servizio "Contatta il Registro Imprese"	Quesiti pervenuti dal 01/01 al 30/11 con primo invio di risposta entro 3 giorni solari / Quesiti ricevuti dal 01/01 al 30/11	25	%	>= 90
Revisione di manuali/guide/istruzioni pubblicate nel sito	Interventi di manutenzione delle pagine informative del sito	25	N.	>= 3
Implementazione domande tipo Chatbot	Nuove possibili domande nella KB	25	N.	>= 10
Implementazione/revisione FAQ	Elaborazione nuove FAQ e/o revisione FAQ già pubblicate	25	N.	>= 10

Ufficio Conservatoria, trasparenza e qualità Registro Imprese

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Publicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Obiettivo operativo	2A2D3	Avviare una nuova procedura di segnalazione Società a responsabilità limitata prive dell'organo di controllo o del revisore

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Anno di riferimento	2025
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza
Servizio	Servizi Anagrafici
Ufficio	Conservatoria, trasparenza e qualità Registro Imprese

Risultato operativo atteso

Il comma 5 dell'art. 2477c.c., in riferimento alla nomina dell'organo di controllo o del revisore nelle società a responsabilità limitata, dispone che "se l'assemblea non provvede, (...) provvede il tribunale su richiesta di qualsiasi soggetto interessato o su segnalazione del conservatore del registro delle imprese". Nel corso del 2024, dopo vari approfondimenti, sia nell'ambito della Task Force Registro imprese sia in seno al network regionale, è stata definita la nuova procedura per l'attuazione della norma, una procedura molto articolata e impegnativa per l'ente camerale che è chiamato a svolgere numerose e profonde attività istruttorie per l'individuazione delle società potenzialmente interessate. In particolare, si partirà dagli elenchi ricevuti da Infocamere (che comprendono circa 320 posizioni) di società che abbiano superato uno o più parametri indicati dalla normativa e siano prive dell'organo di controllo/revisore (considerando anche l'eventuale prorogatio dei sindaci), poi l'ufficio procederà al controllo dell'effettiva mancanza in visura di un organo di controllo/revisore. Successivamente invierà una comunicazione formale di avvio del procedimento di segnalazione con invito ad adempiere in modo spontaneo e con l'avviso che, decorsi 30 giorni dal ricevimento della stessa senza la nomina suddetta o senza la produzione di eventuali controdeduzioni che ne giustifichino la non obbligatorietà, l'Ufficio trasmetterà apposita segnalazione al Tribunale di Bologna per i provvedimenti di competenza. Poiché il Tribunale non ammette invii massivi, si dovrà creare un fascicolo per ogni società da segnalare tramite singolo deposito telematico sulla piattaforma del Tribunale e, in base agli sviluppi successivi, verranno presi i dovuti provvedimenti. Il ricorso a procedure concordate a livello regionale sarà garanzia di standardizzazione e maggior uniformità di azione.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Tribunale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Segnalazioni al Tribunale	Procedura massiva di segnalazione	50	N.	>= 1
Deposito telematico in Tribunale	Fascicoli caricati al 31/10 / Fascicoli soggetti al caricamento	50	%	>= 90%

SERVIZI POLIFUNZIONALI DI FRONT-OFFICE

Ufficio Front-office sede di Forlì

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
Obiettivo strategico	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
Obiettivo operativo	2B1D2	Sviluppare i servizi on-line per l'utenza anche attraverso l'impiego dell'intelligenza artificiale
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi Polifunzionali di front-office	
Ufficio	Front-office sede di Forlì	

Risultato operativo atteso

Nel corso del 2024 è stato realizzato e messo in produzione un nuovo servizio di assistenza virtuale fruibile dal sito internet istituzionale che, visti i risultati ottenuti, si prevede di implementare durante il 2025 avvalendosi anche delle informazioni ricavabili dai report del cruscotto di back office.

Un altro fronte su cui si lavorerà, sempre con il supporto tecnico del CISE e nell'ambito del Team trasversale dedicato ai progetti di innovazione, sarà quello del supporto all'utenza nella presentazione di istanze/denunce alla Camera di commercio attraverso l'assistenza nella compilazione della modulistica on-line sul sito camerale, anche avvalendosi di sistemi basati sulla Intelligenza Artificiale. In primis verrà fatta una ricognizione delle tipologie di modulistica di istanze e altra documentazione a corredo presenti sul sito, poi dovrà essere individuata la soluzione tecnologica più adatta, anche in relazione al rapporto costi/benefici; verrà quindi avviata l'attività di intervento per la graduale revisione e la messa a disposizione dell'utenza.

Coinvolgimento degli stakeholder

Uffici camerale, CISE, utenza, IC e altri partner tecnologici

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Implementazione della KB del chatbot	Interventi di miglioramento	50	N.	>= 1
Riconversione della modulistica on-line sul sito in formato editabile e con compilazione assistita	Modelli istanza revisionati / Modelli pubblicati	50	%	>= 60%

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ufficio Front-office sede di Cesena

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1C	Innovazione
Obiettivo strategico	1C1	CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa
Obiettivo operativo	1C1D1	Promuovere e sviluppare canali innovativi per l'erogazione di servizi alle imprese per la diffusione dell'identità digitale e la semplificazione degli adempimenti burocratici
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi Polifunzionali di front-office	
Ufficio	Front-office sede di Cesena	

Risultato operativo atteso

I servizi per la digitalizzazione d'impresa sono quelli che negli ultimi anni hanno raggiunto il più elevato livello di multicanalità. Nel corso del 2025 si intende condurre uno studio di fattibilità sulla possibilità di attivare un ulteriore canale sperimentale per aumentare la capacità produttiva di servizi digitali per le imprese, in particolare per il rilascio della CNS (progetto MRA in partnership con Infocamere). L'idea è quella di creare degli sportelli camerali sul territorio, in particolare nei comuni nei quali non ci sono sedi camerali, ad esempio nelle aree dell'entroterra, attraverso l'attivazione di apposite convenzioni con soggetti terzi.

Proseguirà presso gli sportelli di front office e con campagne informative – anche in occasione di eventi camerali con l'allestimento di apposito desk – l'attività di promozione della Piattaforma Impresa Italia ma anche della nuova APP, lo strumento a disposizione dell'imprenditore per avere con sé sempre i dati ufficiali e le informazioni sulla propria impresa, anche in modalità mobile. InfoCamere ha già messo a disposizione un primo set di servizi informativi all'interno dell'area "care" per agevolare l'assolvimento di adempimenti burocratici nei confronti del Registro delle imprese. Impresa Italia, quindi, diverrà sempre più un innovativo canale per raggiungere direttamente le imprese che lo utilizzano e quindi è strategico averne il presidio.

L'ufficio organizzerà altresì alcuni eventi info-formativi per supportare le imprese nell'assolvimento di adempimenti amministrativi in materia ambientale, tra i quali il nuovo sistema digitalizzato di tracciamento dei rifiuti, il RENTRI.

Coinvolgimento degli stakeholder

Associazioni di categoria, studi professionali, imprese del territorio, Ecocerved, InfoCamere, altri uffici di front office

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Progetto MRA: attivazione nuovo servizio sperimentale in convenzione con IC	Termine perfezionamento convenzione	40	Data	<= 30/06/25
Realizzazione di azioni info-formative in materia ambientale e per promuovere l'utilizzo di strumenti per la digitalizzazione d'impresa	Iniziative realizzate	60	N.	>= 3

Ufficio Front-office sede di Rimini

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1D	Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
Obiettivo strategico	1D2	Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio
Obiettivo operativo	1D2D2	Incrementare la polifunzionalità del personale e la digitalizzazione dei servizi di front office
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi Polifunzionali di front-office	
Ufficio	Front-office sede di Rimini	

Risultato operativo atteso

Il 13 febbraio 2025 entrerà in vigore il RENTRI (Registro Elettronico Nazionale per la Tracciabilità dei Rifiuti) che permetterà di agevolare le attività di vigilanza in materia di rifiuti. Il nuovo sistema prevede la digitalizzazione dei documenti relativi alla movimentazione e al trasporto dei rifiuti e il monitoraggio dei dati ambientali, semplificandone la tracciabilità. La Camera fornirà assistenza e attiverà sportelli straordinari dedicati alla vidimazione dei registri di carico e scarico e dei formulari, secondo le nuove modulistiche rese disponibili dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica il 4 novembre 2024, fino a quando questi non diventeranno completamente digitalizzati. Si tratta di volumi molto importanti che richiedono una riorganizzazione e un potenziamento del servizio di Front Office, con aperture straordinarie sia nella fascia mattutina che pomeridiana. Per aumentare la capacità produttiva dell'ente e potere soddisfare il maggior numero di richieste, a parità di dotazione di personale assegnato presso la sede di Rimini, si rende necessario aumentare la polifunzionalità del personale del Front Office ivi assegnato con particolare riferimento ai servizi di bollatura e vidimazione, anche per poter garantire sia il servizio che la restituzione dei documenti ricevuti dall'utenza interessata dal RENTRI nei tempi indicati nell'apposito atto di organizzazione.

Coinvolgimento degli stakeholder

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Utenza interessata, associazioni di categoria, professionisti, EcoCerved

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Tempestività nella consegna dei registri ricevuti	Registri consegnati entro 30 giorni / Registri ricevuti nel periodo 1° gennaio-30 novembre	70	%	>= 95%
Aumento della polifunzionalità del personale del Front Office con particolare riferimento ai servizi di bollatura e di vidimazione	Addetti anno 2025 / Addetti anno 2024	30	N.	>= 1,5

AZIENDA SPECIALE CISE

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A6	CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale
Obiettivo operativo	3A6F1	CISE – Revisione dell'immagine dell'Azienda speciale
Anno di riferimento	2025	
Direttore responsabile	Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE	

Risultato operativo atteso

L'identità grafica di CISE è stata sviluppata nel tempo lungo due direttrici: l'una nel solco dei diversi rebranding del sistema camerale, l'altra per l'esigenza di comunicare le attività di mercato in modo distinto. In entrambi i casi, lo studio si è concentrato solo sui loghi/marchi e non sul complesso della identità grafica, né tanto meno sul "tono di voce" dell'Azienda speciale. Inoltre, gran parte del lavoro è stata realizzata in economia.

La comunicazione integra l'efficacia delle attività istituzionali, diffondendo opportunità e risultati, ed è essenziale a raggiungere clienti potenziali e a dare valore al servizio reso ai clienti stessi. La sfida nella sfida è continuare a differenziare attività istituzionale e attività di mercato, ma recuperare una maggiore organicità che consenta di rafforzare il messaggio istituzionale con l'eco dell'esperienza aziendale e il messaggio di business con la trasversalità della natura istituzionale, caratterizzata dal meta obiettivo dell'interesse generale verso una competitività sostenibile dell'intero sistema economico.

L'obiettivo operativo è dunque sviluppare un'analisi dell'identità grafica e del tono di voce, dello stile e dei canali di comunicazione di CISE, come veicolo di efficacia e di impatto dell'azione dell'Azienda speciale. L'obiettivo riflette non solo sugli strumenti, ma anche sulla operatività, determinando una revisione delle pratiche, delle attività e delle responsabilità di comunicazione all'interno dei team.

Coinvolgimento degli stakeholder

Non è previsto il coinvolgimento di stakeholder esterni, perché l'obiettivo riguarda processi interni, ancorché finalizzato a migliorare l'impatto della attività dell'Azienda speciale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Analisi dell'identità grafica	Proposta al CdA delle Linee guida per la comunicazione	60	N.	>= 1
Team trasversale comunicazione attivo	Persone con task di comunicazione	40	N.	>= 3

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A6	CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale
Obiettivo operativo	3A6F2	CISE – Adottare strumenti condivisi per la gestione dei progetti
Anno di riferimento	2025	
Direttore responsabile	Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE	

Risultato operativo atteso

Con l'affermarsi della collaborazione in remoto come modalità quotidiana di lavoro e l'ingresso di nuove risorse umane, dotarsi di sistemi per la condivisione asincrona di attività e obiettivi operativi dei progetti è fondamentale per l'efficienza della gestione e dunque l'efficacia dei risultati dei progetti stessi.

In relazione alla fonte del finanziamento, i vari progetti presentano diversi strumenti di gestione e rendiconto: la presenza di differenti piattaforme su cui pianificare e rendicontare impone di non aggiungere "fatica digitale" ulteriore e di individuare invece una soluzione di "massimo comune divisore".

L'obiettivo che ci si pone è standardizzare alcuni step di project management rispetto ai quali i diversi programmi non impongono istruzioni operative specifiche e individuare uno strumento di condivisione per la definizione e assegnazione di obiettivi operativi, il monitoraggio dell'avanzamento e finalizzazione, il controllo di gestione.

Lo strumento dovrà evitare la duplicazione degli sforzi nella gestione, supervisione e relazione consuntiva dei progetti.

Coinvolgimento degli stakeholder

Non è previsto il coinvolgimento di stakeholder esterni, perché l'obiettivo riguarda processi interni, ancorché finalizzato a migliorare l'impatto dei progetti gestiti dall'Azienda speciale.

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Disponibilità dello strumento di condivisione	Nuovo strumento di condivisione	10	N.	>= 1
Utilizzo dello strumento di condivisione	Persone abilitate	90	N.	>= 9

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3B	E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
Obiettivo strategico	3B1	Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità
Obiettivo operativo	3B1F1	CISE – Sviluppare applicativi digitali per la gestione di processi interni
Anno di riferimento	2025	
Direttore responsabile	Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE	

Risultato operativo atteso

Una intranet efficace è un elemento chiave per promuovere la condivisione delle informazioni e la collaborazione interna, favorendo una comunicazione fluida tra le diverse aree dell'organizzazione. Per garantire il suo pieno funzionamento, è essenziale mantenere i software costantemente aggiornati: ciò assicura la sicurezza dei server che li ospitano, prevenendo vulnerabilità, e garantisce compatibilità con le tecnologie più recenti. Inoltre, aggiornamenti regolari migliorano accessibilità e usabilità, rendendo l'intranet uno strumento sempre più intuitivo e inclusivo per tutti gli utenti. L'obiettivo operativo è incentrato sulla intranet camerale che verrà completamente rinnovata con l'aggiornamento delle piattaforme software e l'ottimizzazione dei moduli esistenti.

Questa attenzione alla modernizzazione si riflette anche nella revisione formale del Piano Triennale per la Transizione Digitale avviata nel 2024, in risposta alle nuove indicazioni AGID e alla riorganizzazione camerale. L'intervento ha migliorato la leggibilità del Piano, rendendolo uno strumento più chiaro e fruibile per tutti gli stakeholder, in linea con gli obiettivi di innovazione e trasparenza dell'ente. Giungere a digitalizzare il processo di co-creazione del Piano Triennale è quindi, ora, fondamentale per garantire maggiore efficienza, trasparenza e tracciabilità. Attraverso strumenti digitali efficaci, si possono semplificare la raccolta e l'organizzazione dei dati, ridurre gli errori e velocizzare l'elaborazione del documento. I benefici interni includono una migliore collaborazione tra le aree, una chiara attribuzione delle responsabilità e una pianificazione strategica più puntuale, favorendo decisioni basate su dati aggiornati e accessibili. Un primo obiettivo operativo è creare il nuovo sistema di redazione del Piano, tramite applicativo web, accessibile in sicurezza tramite token, che consentirà una gestione strutturata delle linee di azione, organizzate per EQ.

Coinvolgimento degli stakeholder

L'obiettivo beneficia del coinvolgimento degli stakeholder realizzato nell'ambito della progettazione dei singoli interventi raccolti nel Piano. Sul fronte Intranet, è previsto solo il coinvolgimento di stakeholder interni.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Piattaforma di co-creazione del Piano triennale per la transizione digitale	Nuovo strumento di co-creazione	50	N.	= 1
Rinnovo della Intranet camerale	Nuovo strumento di gestione della intranet camerale	50	N.	= 1

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.4. Performance individuale

3.4.1. Obiettivi operativi individuali dei Funzionari con incarico di EQ

Per ragioni di semplificazione operativa gli obiettivi individuali riportati di seguito sono organizzati seguendo la struttura organizzativa dell'Ente.

Riepilogo

Funziario di Elevata Qualificazione - Affari Generali

3A1C1 Rafforzare la visibilità e l'immagine istituzionale tramite campagne online

3A1C2 Ottimizzare i flussi documentali e le attività di comunicazione tramite soluzioni digitali e di AI

Funziario di Elevata Qualificazione - Affari Legali

2C1C1 Ridurre i margini di discrezionalità nelle procedure sanzionatorie

2D1C1 Potenziare gli strumenti della composizione negoziata della crisi di impresa e della mediazione

Funziario di Elevata Qualificazione - Organizzazione e gestione risorse umane

3A2C1 Avviare e svolgere una nuova procedura di reclutamento personale nell'Ente

Funziario di Elevata Qualificazione - Risorse e Patrimonio

3A2C2 Monitorare l'andamento del bilancio e analizzare possibili forme di investimento della liquidità

3A2C3 Avviare progetto di sistema per l'"efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio" e analizzare gli interventi di razionalizzazione di alcune attività del Servizio attivate in via sperimentale nel 2024

Funziario di Elevata Qualificazione - Data Strategy

1A1C1 Organizzare l'evento istituzionale di presentazione del "Rapporto sull'economia 2024 e scenari"

1A1C2 Reimpostare la funzione di rilevazione prezzi a seguito delle novità normative della "Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023"

Funziario di Elevata Qualificazione - Servizi di Promozione

2E1C1 Favorire la creazione di un ecosistema imprenditoriale per la crescita innovativa delle imprese

2F1C1 Attivare interventi innovativi a supporto dell'internazionalizzazione d'impresa

Funziario di Elevata Qualificazione - Regolazione del mercato

2A2C1 Revisionare il Regolamento che disciplina la tenuta del ruolo periti ed esperti

2B1C1 Promuovere la cultura della legalità e della sicurezza sul lavoro facendo rete con gli altri attori istituzionali del territorio

Funziario di Elevata Qualificazione - Servizi Anagrafici

2A2C2 Formare l'utenza sul deposito dei bilanci d'esercizio nell'ambito della semplificazione amministrativa

2A2C3 Garantire qualità, aggiornamento e completezza delle informazioni del Registro delle imprese: focus su nuovi adempimenti in materia di PEC amministratori società e nuovi requisiti start up innovative

Funziario di Elevata Qualificazione - Servizi Polifunzionali di front-office

2B1C2 Proseguire nel processo di digital transformation del Servizio di Front Office facendo leva sulle nuove tecnologie

2B1C3 Incrementare il portafoglio di servizi di Front Office per favorire l'innovazione d'impresa attraverso la promozione della tutela della proprietà industriale

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:

A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE

B Obiettivo individuale dei Dirigenti

C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale

E Obiettivo trasversale

F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Schede di dettaglio

Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Generali

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
Obiettivo operativo	3A1C1	Rafforzare la visibilità e l'immagine istituzionale tramite campagne online
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Affari Generali	
Impegno previsto %	50%	

Risultato operativo atteso

Nel 2025 per rafforzare la visibilità e diffondere maggiormente la conoscenza delle attività della Camera si intende attivare campagne mirate di banner advertising su testate giornalistiche online, raggiungendo il pubblico target in contesti di informazione autorevole e di alta affidabilità, massimizzando il tasso di interazione e migliorando la percezione dell'immagine dell'Ente. Si potrà individuare una testata con diffusione locale/regionale e una testata più a carattere nazionale in modo da raggiungere il maggior numero di pubblico e, contemporaneamente, aumentare il traffico verso il sito web o landing page dedicata.

Co coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, istituzioni, associazioni di categoria, attori della comunità territoriale e del sistema camerale, utenti interni

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Campagne online su testate giornalistiche	Campagne attivate	100	N.	>= 2

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
Obiettivo operativo	3A1C2	Ottimizzare i flussi documentali e le attività di comunicazione tramite soluzioni digitali e di AI
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Affari Generali	
Impegno previsto %	50%	

Risultato operativo atteso

Nel 2025 l'impegno sarà rivolto in particolare a cercare soluzioni efficaci per la migliore gestione dei flussi documentali e delle attività di comunicazione. Per quanto riguarda i flussi documentali si analizzeranno sistemi digitali, anche di AI che possano automatizzare alcuni processi di redazione dei documenti, attraverso l'integrazione con i sistemi gestionali esistenti. L'attuale sistema di gestione degli atti amministrativi, infatti, prevede passaggi non automatici che possono portare ad errori che un sistema automatizzato può eliminare.

Co coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Istituzioni, Associazioni di categoria, Attori della comunità territoriale e del sistema camerale, Utenti interni

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Verifica strumenti digitali anche di AI per l'automazione di alcuni processi di flusso documentale	Attività/Strumenti sperimentate/i	100	N.	>= 2

Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Legali

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2C	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica
Obiettivo strategico	2C1	Promuovere comportamenti corretti e la sicurezza dei prodotti a tutela del mercato e del consumatore
Obiettivo operativo	2C1C1	Ridurre i margini di discrezionalità nelle procedure sanzionatorie
Anno di riferimento	2025	

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza
Servizio	Affari Legali
Impegno previsto %	50%

Risultato operativo atteso

Per una maggiore trasparenza delle procedure e per evitare possibili disparità di trattamento, ad integrazione del regolamento interno approvato nel 2024, è opportuno individuare criteri più dettagliati in relazione alle violazioni del codice del consumo e della normativa in materia di prodotti tessili, calzature, giocattoli, prodotti elettrici e dispositivi di protezione individuale. I suddetti criteri saranno formalizzati con istruzioni interne e/o disposizione organizzativa e/o integrazione del regolamento.

Nell'ottica della formazione pratica continua del personale addetto alle procedure sanzionatorie continueranno gli incontri con il Responsabile di EQ finalizzati all'esame di casi pratici o di pronunce giurisprudenziali.

Coinvolgimento degli stakeholder

Collegi dell'Ufficio Registro Imprese e dell'Ufficio Accertamenti, soggetti sanzionati e loro consulenti, procuratori e difensori, associazioni di categoria, professionisti, Agenzia delle Entrate - Riscossioni

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Integrazione criteri per la determinazione dell'importo delle sanzioni	Ulteriori criteri formalizzati	50	N.	>= 2
Realizzazione di incontri tra il responsabile del servizio e gli altri funzionari/addetti all'attività sanzionatoria	Incontri di approfondimento svolti	50	N.	>= 3

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2D	Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa
Obiettivo strategico	2D1	Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa
Obiettivo operativo	2D1C1	Potenziare gli strumenti della composizione negoziata della crisi di impresa e della mediazione
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Affari Legali	
Impegno previsto %	50%	

Risultato operativo atteso

Al fine di promuovere la diffusione e lo sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa è utile offrire agli imprenditori interessati la possibilità di accesso semplice e veloce alle pronunce della giurisprudenza su uno strumento che è complesso e anche di recente attivazione. Il Responsabile EQ sarà pertanto impegnato nella creazione di una sezione del sito istituzionale dedicata alla pubblicazione di giurisprudenza in tema di composizione negoziata.

Al fine di incentivare e facilitare il ricorso alla mediazione nella composizione delle liti è necessario disporre di un maggior numero di soggetti qualificati ai quali poter conferire l'incarico di mediatore. Il Responsabile di EQ sarà pertanto impegnato nelle procedure per l'integrazione dell'elenco dei mediatori, che richiede la valutazione dei requisiti da prevedere, l'approvazione e pubblicazione di un avviso/bando di selezione, la predisposizione della modulistica per la domanda, la valutazione delle domande, l'iscrizione nell'elenco della Camera di commercio.

Coinvolgimento degli stakeholder

Utenti del servizio, professionisti, Ministero di Giustizia

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Implementazione della sezione sito internet dedicata alla giurisprudenza in tema di composizione negoziata	Pronunce/massime pubblicate nell'anno	50	N.	>= 5
Integrazione dell'elenco dei mediatori	Termine approvazione bando/avviso di selezione	50	Data	<= 31/12/25

Funzionario di Elevata Qualificazione - Organizzazione e gestione risorse umane

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2C1	Avviare e svolgere una nuova procedura di reclutamento personale nell'Ente

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Anno di riferimento	2025
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza
Servizio	Organizzazione e gestione risorse umane
Impegno previsto %	100%

Risultato operativo atteso

Analizzata, nel corso del 2024, la possibilità di utilizzare il contratto di apprendistato, ex art. 3-ter del D.L. 22/04/2023, n. 44, convertito in L. 21/06/2023, n. 74, nell'anno 2025 si intende avviare la procedura selettiva.

Nel primo semestre verrà individuata la società per la gestione delle prove concorsuali, previste in una prova scritta e una orale.

Stante la natura dell'apprendistato, sarà progettato uno specifico piano formativo per l'apprendista, volto a sviluppare le conoscenze e le competenze in relazione alle peculiarità del sistema camerale e all'ambito amministrativo-contabile, con particolare riferimento alla posizione che la figura andrà a ricoprire.

Coinvolgimento degli stakeholder

Unità organizzative dell'Ente e candidati esterni

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Individuazione della società per l'espletamento delle prove e avvio procedura	Termine stipula contratto fornitura servizio e svolgimento delle prove	50	Data	<= 30/05/25
Analisi e progettazione formazione per l'apprendistato	Piano formativo per l'apprendistato predisposto	50	N.	= 1

Funzionario di Elevata Qualificazione - Risorse e Patrimonio

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2C2	Monitorare l'andamento del bilancio e analizzare possibili forme di investimento della liquidità
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Risorse e Patrimonio	
Impegno previsto %	50%	

Risultato operativo atteso

Considerato l'obiettivo strategico di contenimento dell'utilizzo di avanzo patrimonializzato presente anche nel prossimo triennio, continua ad essere indispensabile un costante monitoraggio delle spese e delle entrate. Inoltre, considerata la possibilità ora riconosciuta al sistema camerale (come da indicazioni Unioncamere del 26/09/2024) di destinare parte delle risorse depositate in Tesoreria Unica verso forme di investimento in titoli di Stato o altre forme di investimenti finanziari previsti dalla normativa vigente, sarà effettuata un'analisi di fattibilità ed elaborata una procedura da seguire in collaborazione con l'Istituto cassiere dell'Ente.

Coinvolgimento degli stakeholder

Organi camerali, lavoratori, utenti

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Relazioni sull'andamento del bilancio con segnalazioni di eventuali criticità e individuazione di eventuali azioni correttive ⁶⁰	Relazioni predisposte	60	N.	>= 2
Analisi di fattibilità e procedura da seguire per investimenti della liquidità dell'ente	Termine per la presentazione di una proposta agli organi	40	Data	<= 31/07/25

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2C3	Avviare progetto di sistema per l'“efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio” e analizzare gli interventi di razionalizzazione di alcune attività del Servizio attivate in via sperimentale nel 2024
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	

60 Baseline: 2020 → 2;

2021 → 2;

2022 → 2;

2022 → 2

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Servizio	Risorse e Patrimonio
Impegno previsto %	50%

Risultato operativo atteso

A seguito dell'adesione al progetto di sistema per l'“efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio” promossa da Unioncamere a cui l'Ente ha aderito con delibera n. 105 del 15/10/2024 per ciò che concerne la gestione degli appalti di lavori, servizi e forniture, nel corso del 2025, dopo la formalizzazione dell'ingresso nella società Tecnoservicecamere S.p.A. (società in house del sistema camerale indicata da Unioncamere) dovranno essere definite le procedure oggetto di collaborazione, redatti gli atti conseguenti, definiti i rapporti fra uffici dell'ente e la società in house e avviata la collaborazione. Sempre con lo scopo di razionalizzare alcune attività degli uffici facenti parte del servizio Risorse e Patrimonio, anche per sopperire alla carenza di risorse umane, nel corso del 2024 è stata riorganizzata l'attività di sportello e di prima informazione relativa al diritto annuale e sono state attivate nuove modalità di accesso all'assistenza informatica. Gli effetti di questi interventi saranno analizzati nel primo semestre 2025 per evidenziare eventuali criticità e/o correttivi o, in assenza, per confermarli in via definitiva.

Coinvolgimento degli stakeholder

Organi camerale, lavoratori, utenti, fornitori

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Avvio progetto “efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio”	Termine per la redazione degli atti preliminari all'avvio della collaborazione con Tecnoservicecamere	60	Data	<= 30/06/25
Analisi dell'impatto delle misure di razionalizzazione avviate nel 2024	Termine per la valutazione	40	Data	<= 31/07/25

Funzionario di Elevata Qualificazione - Data Strategy

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1A	Informazione economica e sociale
Obiettivo strategico	1A1	Promuovere un approccio “Data-driven” e lo sviluppo di strumenti di “Data-strategy” per migliorare la competitività territoriale
Obiettivo operativo	1A1C1	Organizzare l'evento istituzionale di presentazione del “Rapporto sull'economia 2024 e scenari”
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Data Strategy	
Impegno previsto %	50%	

Risultato operativo atteso

La Camera di commercio della Romagna realizza annualmente il “Rapporto sull'economia”, pubblicazione che riscuote particolare interesse e che rappresenta uno strumento di analisi particolarmente apprezzato dai principali stakeholder del territorio. Tradizionalmente, l'incontro di presentazione costituisce un momento a forte valenza identitaria per l'Ente, atteso e partecipato, nel quale risultati, strategie e trend sono oggetto di condivisione con Istituzioni, Associazioni di categoria, Sindacati, Imprese, Istituti di Credito, Mondo accademico e Media.

Nella prima parte dell'anno sarà quindi svolta un'attività intensa e articolata su varie dimensioni finalizzata all'organizzazione dell'evento di presentazione del Rapporto. L'evento che ci si propone di realizzare dovrà avere contenuti innovativi e stimolare la riflessione degli stakeholder e sarà realizzato con modalità che possano rendere l'iniziativa sempre più interessante e mirata sui temi strategici e di maggiore attualità per la competitività e lo sviluppo del nostro sistema territoriale.

Particolare impegno sarà dedicato anche alla valorizzazione post evento dei contenuti dell'iniziativa anche attraverso i Media.

Coinvolgimento degli stakeholder

Istituzioni, Associazioni di categoria, Sindacati, Imprese, Istituti di Credito, Mondo accademico e Media.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Coordinamento dell'organizzazione dell'evento Rapporto economia	Eventi coordinati	100	N.	>= 1

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1A	Informazione economica e sociale
Obiettivo strategico	1A1	Promuovere un approccio “Data-driven” e lo sviluppo di strumenti di “Data-strategy” per migliorare la competitività territoriale
Obiettivo operativo	1A1C2	Reimpostare la funzione di rilevazione prezzi a seguito delle novità normative della “Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023”

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Anno di riferimento	2025
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza
Servizio	Data Strategy
Impegno previsto %	50%

Risultato operativo atteso

L'art. 17 della "Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023", appena entrata in vigore, ha modificato in modo radicale e sostanziale l'articolo 2, comma 2, lettera c), della legge 29 dicembre 1993, n. 580 (Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura) di fatto riformulando i compiti delle Camere di commercio in merito alla rilevazione di prezzi e tariffe.

Le attività storicamente svolte, peraltro in modo molto eterogeneo, dalle Camere nell'ambito della funzione di Regolazione del mercato con riferimento alla rilevazione dei prezzi e tariffe sono state infatti limitate a determinati prodotti che saranno individuati dal Garante per la sorveglianza dei prezzi, di cui all'articolo 2, comma 198, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, sulla base di valutazioni di necessità e proporzionalità in relazione al perseguimento di obiettivi di interesse generale, anche alla luce delle risultanze del monitoraggio di cui al comma 199-bis del citato articolo 2 della legge n. 244 del 2007.

Anche le modalità di rilevazione dei prezzi e delle tariffe saranno definite tramite apposite Linee guida che verranno adottate dal Garante per la sorveglianza dei prezzi nel rispetto di una metodologia di tipo storico statistico e garantendo l'imparzialità dei soggetti che procedono al rilevamento.

Nel corso del 2025 sarà quindi svolta un'attività particolarmente impegnativa e delicata di transizione tra l'assetto attuale della funzione che deriva dal passato e quello che sarà delineato per il futuro anche sulla base delle indicazioni di Unioncamere e di BMTI.

Coinvolgimento degli stakeholder

Unioncamere, BMTI, Network nazionale e regionale delle Camere di commercio sul tema prezzi, Commissioni prezzi, Associazioni di categoria e Imprese

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Coordinamento e realizzazione delle attività necessarie a reimpostare la funzione di rilevazione dei prezzi	Azioni realizzate	100	N.	>= 2

Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi di Promozione

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2E	Nascita e sviluppo di Startup e PMI
Obiettivo strategico	2E1	Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
Obiettivo operativo	2E1C1	Favorire la creazione di un ecosistema imprenditoriale per la crescita innovativa delle imprese
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi di Promozione	
Impegno previsto %	40%	

Risultato operativo atteso

La presenza di startup innovative genera processi virtuosi in quanto stimola la crescita delle competenze, incoraggia il trasferimento tecnologico, catalizza e accelera processi di trasformazione, genera occupazione, rendendo un territorio più competitivo, attrattivo e resiliente.

Attorno a queste imprese la Camera intende favorire la generazione di un ecosistema imprenditoriale, in grado non solo di offrire un ambiente favorevole per nuove iniziative imprenditoriali, ma anche capace di generare punti di contatto ed elementi di scambio fra imprese a più elevato contenuto innovativo e piccole e medie imprese per fornire soluzioni innovative alle realtà locali più tradizionali, ampliare la digitalizzazione, introdurre nuove tecnologie, aumentare l'efficienza o accedere a nuovi mercati.

In questo quadro, un'area tematica dedicata sul sito istituzionale dell'Ente, come luogo di conoscenza, collaborazione e networking, può diventare un ponte strategico tra startup innovative e PMI, creando un sistema in cui entrambe le realtà collaborano per stimolare l'innovazione e la crescita economica.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, amministratori rappresentanti dell'economia civile, consumatori, professionisti, ordini professionali

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Supportare le start-up e le PMI innovative attraverso il sito camerale	Termine pubblicazione online area tematica dedicata	100	Data	<= 30/06/25

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2F	Internazionalizzazione

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiettivo strategico	2F1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione
Obiettivo operativo	2F1C1 Attivare interventi innovativi a supporto dell'internazionalizzazione d'impresa
Anno di riferimento	2025
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza
Servizio	Servizi di Promozione
Impegno previsto %	60%

Risultato operativo atteso

La recente survey realizzata dal centro studi Nomisma sulle "Sfide e opportunità per le aziende romagnole (FC e RN) sui mercati internazionali" ha descritto un sistema imprenditoriale in cui il 48% delle imprese già esportatrici programma di espandere la propria presenza sui mercati esteri a fronte di un 29% che non si ritiene sufficientemente strutturato per farlo; fra le imprese non esportatrici solo il 6% vuole iniziare a vendere sui mercati esteri, il 16% desidera iniziare ma non dispone dell'organizzazione necessaria mentre il 13% non tenterà affatto per mancanza di competenze adeguate al proprio interno. La Camera intende quindi coinvolgere la comunità economica locale in una riflessione congiunta che traendo spunto dai risultati dell'indagine possa delineare i fabbisogni prioritari delle imprese del territorio e ricercare strumenti, servizi e progetti in grado di fornire risposte concrete. L'approccio sarà introdurre e/o innovare iniziative di business matching, progetti per l'utilizzo delle applicazioni AI e delle nuove tecnologie digitali per l'ingresso nei mercati esteri, pratiche/integrazioni ESG nella supply chain internazionale, l'assistenza per la partecipazione ad appalti e gare internazionali, la finanza per l'internazionalizzazione, l'assistenza logistica e distributiva, le certificazioni, lo sviluppo delle competenze, etc..

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, istituzioni, amministratori rappresentanti dell'economia civile, consulenti, professionisti, ordini professionali

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Iniziative innovative per l'internazionalizzazione delle imprese	Interventi realizzati	50	N.	>= 4
Workshop per l'analisi in chiave strategica dei fabbisogni delle imprese per l'internazionalizzazione	Eventi pubblici realizzati	50	N.	>= 1

Funzionario di Elevata Qualificazione - Regolazione del mercato

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Obiettivo operativo	2A2C1	Revisionare il Regolamento che disciplina la tenuta del ruolo periti ed esperti
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Regolazione del mercato	
Impegno previsto %	60%	

Risultato operativo atteso

Nel corso del 2025 il funzionario titolare di Elevata Qualificazione curerà la revisione della disciplina del ruolo periti ed esperti, proponendo le modifiche necessarie all'attuale Regolamento per aggiornarlo a seguito dell'evoluzione normativa intervenuta nel corso degli anni.

Inoltre, in aderenza all'orientamento adottato da altre consorelle, per maggiore trasparenza e fruibilità, si disporrà la pubblicazione nel sito camerale dell'elenco degli iscritti nel ruolo dei periti ed esperti delle province di Forlì-Cesena e di Rimini, con indicazione delle categorie e sottocategorie di abilitazione.

La pubblicazione delle categorie e delle sottocategorie renderà infatti più fruibile ed agevole la conoscenza delle persone che sono state ritenute esperte della materia di competenza, a vantaggio della trasparenza del mercato.

Coinvolgimento degli stakeholder

Giunta, periti ed esperti

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Revisione del Regolamento sulla tenuta del ruolo periti ed esperti	Elaborazione proposta nuovo regolamento	80	Data	<= 31/10/25
Pubblicazione dell'elenco iscritti al Ruolo periti ed esperti nel nuovo formato contenente categorie e sottocategorie di abilitazione	Termine per la pubblicazione	20	Data	<= 15/12/25

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
--------------------------	---	-----------------------------

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Linea strategica	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
Obiettivo strategico	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
Obiettivo operativo	2B1C1	Promuovere la cultura della legalità e della sicurezza sul lavoro facendo rete con gli altri attori istituzionali del territorio
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Regolazione del mercato	
Impegno previsto %	40%	

Risultato operativo atteso

La Camera, in quanto parte attiva del network territoriale in materia di legalità, svolge azioni in collaborazione e su richiesta di altri attori istituzionali, ma realizza anche autonome iniziative per la promozione della cultura della legalità. Nel 2025 l'Ente continuerà ad assicurare:

- il supporto all'azione delle Forze dell'Ordine mediante il progetto Regional Explorer (REX), con la messa a disposizione di una piattaforma informatica per l'analisi delle informazioni derivanti dal Registro delle Imprese, al fine di individuare indicatori di possibili infiltrazioni criminali nell'economia; nel 2025 si proporrà alle Prefetture un nuovo accordo che preveda una assegnazione alle forze dell'Ordine di una abilitazione di durata pluriennale
- la partecipazione a protocolli, tavoli istituzionali e progetti in materia di legalità.

In particolare, nel 2023 è stato istituito il "Tavolo provinciale di Rimini sulla salute, sicurezza nei luoghi di lavoro e legalità" a cui è seguito, nel corso del 2024, un analogo tavolo di lavoro costituito dalla provincia di Forlì-Cesena. Entrambi i tavoli sono operativi e stanno definendo programmi e azioni progettuali condivise.

Il funzionario titolare di Elevata Qualificazione porterà il contributo dell'ente camerale ai lavori e parteciperà attivamente ad almeno l'80% dei periodici incontri coordinati dalle province del territorio coordinandosi anche con gli altri uffici camerale e con il CISE per i contributi che ognuno potrà apportare alla buona riuscita delle azioni congiunte.

Coinvolgimento degli stakeholder

Sindacati, Enti territoriali, Associazioni di categoria, Altre istituzioni pubbliche, Rappresentanti delle professioni, Piano Strategico di Rimini e del suo territorio, Forze dell'ordine

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Partecipazione ai tavoli provinciali sulla salute, sicurezza nei luoghi di lavoro e legalità	Numero degli incontri partecipati / Numero incontri indetti	70	%	>= 80%
Messa a disposizione del patrimonio informativo camerale per la tutela della legalità	Completamento attività necessarie alla fornitura degli accessi	30	Data	<= 20/12/25

Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Anagrafici

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Obiettivo operativo	2A2C2	Formare l'utenza sul deposito dei bilanci d'esercizio nell'ambito della semplificazione amministrativa
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi Anagrafici	
Impegno previsto %	50%	

Risultato operativo atteso

Nel corso degli anni l'Ufficio ha potuto rendersi conto della difficoltà, per una parte dell'utenza professionale, di depositare pratiche corrette relative al bilancio di esercizio delle società di capitali e cooperative.

Errori frequenti, in particolare relativi alla forma dei documenti e alle sottoscrizioni degli atti, determinano una serie di provvedimenti di rifiuto, da parte del Conservatore, delle pratiche non regolarizzate a seguito della sospensione dei procedimenti operata dall'Ufficio. Spesso con conseguenze anche sul piano sanzionatorio.

Il sistema camerale annualmente elabora una guida operativa per agevolare l'assolvimento di detto adempimento pubblicitario alla quale è opportuno dare la più ampia pubblicità possibile. Inoltre, dalle precedenti indagini di customer, tra i bisogni espressi dall'utenza è emersa con chiarezza l'esigenza di avere un maggiore supporto nella compilazione delle pratiche telematiche. Per detti motivi si intende organizzare un webinar formativo, con la collaborazione tecnica di Infocamere, aperto a tutti gli utenti che vogliono partecipare, nel quale illustrare le novità che interesseranno la campagna bilanci 2025 nonché le corrette

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

modalità di compilazione e spedizione delle pratiche di bilancio, con un focus specifico sugli errori commessi più di frequente e sui sistemi di controllo automatico e gli alert previsti in fase di spedizione della pratica.

Coinvolgimento degli stakeholder

Professionisti, associazioni di categoria, ordini professionali, imprese del territorio

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Organizzazione webinar sul deposito dei bilanci d'esercizio - campagna 2025	Eventi realizzati	100	N.	>= 1

Ambito strategico 2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

Linea strategica 2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

Obiettivo strategico 2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione

Obiettivo operativo **2A2C3 Garantire qualità, aggiornamento e completezza delle informazioni del Registro delle imprese: focus su nuovi adempimenti in materia di PEC amministratori società e nuovi requisiti start up innovative**

Anno di riferimento 2025

Dirigente responsabile Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza

Servizio Servizi Anagrafici

Impegno previsto % 50%

Risultato operativo atteso

Alla fine dell'anno 2024 sono state emanate due nuove importanti disposizioni normative che modificano in maniera sostanziale le regole che disciplinano la materia delle start up innovative (artt. 28 e seguenti della "Legge per il mercato e la concorrenza" n. 193 del 16/12/2024) e quella dei domicili digitali da iscrivere nel Registro delle imprese, con l'estensione dell'obbligo, già previsto per la p.e.c. delle imprese individuali e delle società, anche ai singoli amministratori di società (art. 1 comma 860 della "Legge di bilancio" n. 207 del 30/12/2024).

Entrambe le materie risultano di complessa interpretazione (in un caso addirittura Unioncamere ha interessato il MIMIT) – e pertanto di non semplice applicazione – e comporteranno la necessità di fornire puntuali indicazioni operative agli uffici sulle nuove procedure istruttorie da seguire. Il responsabile del Servizio, pertanto, redigerà appositi documenti finalizzati a guidare e facilitare la trattazione delle pratiche da parte degli addetti e per dare risposta in modo omogeneo ai quesiti che verranno posti.

Sul tema delle start up innovative, inoltre, il nostro ente – rappresentato dalla Dirigente di struttura – è stato contattato per prendere parte ad un gruppo di lavoro nazionale coordinato da Unioncamere. Ne consegue che verranno redatte anche istruzioni condivise e standardizzate da mettere a disposizione dell'utenza camerale nell'ambito della nostra manualistica.

Coinvolgimento degli stakeholder

Professionisti, associazioni di categoria, ordini professionali, imprese del territorio, Unioncamere, altre Camere

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Elaborazione e diramazione di istruzioni e note operative agli uffici in materia di start up innovative e di domicili di posta elettronica certificata	Istruzioni/Verbalì elaborati	100	N.	>= 2

Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Polifunzionali di front-office

Ambito strategico 2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

Linea strategica 2B Legalità e trasparenza nell'economia

Obiettivo strategico 2B1 Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza

Obiettivo operativo **2B1C2 Proseguire nel processo di digital transformation del Servizio di Front Office facendo leva sulle nuove tecnologie**

Anno di riferimento 2025

Dirigente responsabile Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza

Servizio Servizi Polifunzionali di front-office

Impegno previsto % 50%

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Risultato operativo atteso

In un'ottica di miglioramento continuo e di prosecuzione del processo di digitalizzazione, nel corso del 2025 verranno esplorate varie soluzioni strumentali, di Sistema camerale e non, allo scopo di valorizzare ulteriormente la leva delle nuove tecnologie per rendere, ove possibile, sempre più efficienti i servizi e facilitare e semplificare il rapporto con l'utenza.

A partire dalle opportunità offerte dall'AI generativa, sarà animato un lavoro di gruppo, arricchito anche da competenze specialistiche, che prevederà il coinvolgimento sistematico del "Team Transizione digitale", e che avrà come finalità quella di realizzare uno Studio di fattibilità e un relativo Piano di azioni integrate dedicato al servizio strategico di Front Office.

Le direzioni di lavoro saranno improntate all'innovazione, alla multicanalità (per intercettare le varie tipologie di utenza e i relativi bisogni specifici) e al rispetto dei principi di accessibilità.

Coinvolgimento degli stakeholder

Team Transizione digitale, CISE, Provveditorato, Utenza, Infocamere e altri Attori con competenze specialistiche e tecnologiche specifiche

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Realizzazione studio di fattibilità di valorizzazione dell'AI generativa e di altre nuove tecnologie dedicato al servizio strategico di Front Office	Studi di fattibilità realizzati	100	N.	= 1

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
Obiettivo strategico	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
Obiettivo operativo	2B1C3	Incrementare il portafoglio di servizi di Front Office per favorire l'innovazione d'impresa attraverso la promozione della tutela della proprietà industriale
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Servizio	Servizi Polifunzionali di front-office	
Impegno previsto %	50%	

Risultato operativo atteso

Nell'ambito dei servizi di front office attinenti alla regolazione del mercato la Camera fornisce quotidianamente assistenza qualificata e personalizzata per promuovere e tutelare la proprietà industriale, che rappresenta anche un valido strumento di protezione dei prodotti generati da sistemi di Intelligenza Artificiale.

Nel corso dell'anno 2025, oltre a realizzare seminari formativi per far crescere la cultura brevettuale, si progetterà un nuovo servizio on demand per l'utenza che potrà essere erogato sia in presenza che da remoto, eventualmente avvalendosi anche di professionalità specialistiche esterne appositamente selezionate.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, professionisti

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Implementazione di un nuovo servizio on demand per l'utenza in tema di marchi e brevetti	Termine attivazione nuovo servizio	100	Data	<= 30/09/25

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.4.2. Obiettivi operativi individuali dei Dirigenti

Per ragioni di semplificazione operativa gli obiettivi individuali riportati di seguito sono organizzati seguendo la struttura organizzativa dell'Ente.

Riepilogo

Roberto Albonetti – Dirigente

1B1B1 Ridefinire l'assetto delle partnership della Camera in Associazioni e Fondazioni
 3A1B1 Promuovere azioni per la semplificazione amministrativa e lo snellimento burocratico
 3A2B1 Promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per il personale assegnato
 3B1B1 Migliorare il grado di accessibilità e la UX del sito web e dei servizi digitali erogati tramite i domini romagna.camcom e servizi.romagna.camcom

Maria Giovanna Briganti – Dirigente

2A2B1 Progettare un'indagine di customer satisfaction focalizzata sulla rilevazione dei fabbisogni di assistenza all'utenza in fase di istruttoria delle pratiche al Registro imprese
 2A3B1 Supportare i SUAP, gli enti terzi e gli uffici camerali nella transizione verso la completa digitalizzazione e il dialogo telematico nell'ambito dei procedimenti e sub-procedimenti che confluiranno nel nuovo SSU
 2B1B1 Revisionare e digitalizzare la disciplina degli esami abilitanti per l'attività di mediazione immobiliare: analisi fattibilità e individuazione procedure operative
 3A2B2 Partecipare ad un'adeguata formazione e promuovere attività formative per il personale assegnato

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:

A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE

B Obiettivo individuale dei Dirigenti

C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale

E Obiettivo trasversale

F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

Schede di dettaglio

Roberto Albonetti – Dirigente

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1B	Infrastrutture
Obiettivo strategico	1B1	Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica e azioni specifiche anche di area vasta
Obiettivo operativo	1B1B1	Ridefinire l'assetto delle partnership della Camera in Associazioni e Fondazioni
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza	
Impegno previsto %	40%	

Risultato operativo atteso

L'Ente intende procedere verso l'ottimizzazione e la gestione strategica dei rapporti di partnership con Associazioni, Fondazioni e altre organizzazioni, al fine di contemperare la massimizzazione del valore generato da tali collaborazioni con gli obiettivi di contenimento della spesa pubblica. In coerenza quindi con le recenti linee di indirizzo dell'Ente finalizzate alla razionalizzazione delle adesioni a nuovi organismi societari e/o associativi, intende svolgere un'attività complessiva di rivalutazione in ottica strategica delle attuali compagini associative andando a delineare il migliore assetto di partecipazione/collaborazione funzionale alle linee strategiche di sostegno allo sviluppo e alla competitività del Sistema imprenditoriale e territoriale della Camera e agli scenari socio-economici in essere.

Coinvolgimento degli stakeholder

Amministratori dell'Ente, Collegio dei revisori, personale interno, stakeholder del territorio, Associazioni di categoria

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Redazione report strategico per un nuovo assetto nelle partnership della Camera	Report redatto	100	N.	>= 1

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE		
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE		
Obiettivo strategico	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera		
Obiettivo operativo	3A1B1	Promuovere azioni per la semplificazione amministrativa e lo snellimento burocratico		
Anno di riferimento	2025			
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza			
Impegno previsto %	30%			

Risultato operativo atteso

Le funzioni burocratiche della pubblica amministrazione hanno troppo spesso una struttura frammentata e a compartimenti chiusi che non permettono una visione d'insieme delle procedure, con scarsa collaborazione tra le singole amministrazioni. In questo contesto le pratiche amministrative diventano lente e macchinose a causa di sovrapposizioni di competenze e normative, aumentando i costi e i tempi per cittadini e imprese, lentezza nelle decisioni e nella risoluzione dei problemi e perdita di fiducia da parte dei cittadini nelle istituzioni, percepite come inutilmente complesse. Anche nelle indagini di customer e, in particolare, nella consultazione pubblica per la definizione del Programma Pluriennale dell'Ente, emerge chiaramente il problema della semplificazione burocratica e la richiesta alla Camera di farsi portavoce di un diffuso senso di 'oppressione' burocratica, comune a tutte le imprese nazionali e del territorio, di essere propositiva in tema di semplificazione e di porsi come intermediario per semplificare i processi. È necessario, quindi, implementare misure di semplificazione amministrativa e snellimento burocratico per le imprese, per ridurre i tempi e i costi associati agli adempimenti obbligatori, migliorando l'accessibilità e l'efficienza dei servizi pubblici attraverso la digitalizzazione, la standardizzazione delle procedure e il dialogo diretto con il tessuto imprenditoriale.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Istituzioni, Associazioni di categoria, Attori della comunità territoriale e del sistema camerale, Utenti interni

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Attività per implementare misure di semplificazione amministrativa e snellimento burocratico	Attività realizzate	100	N.	>= 2

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE		
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE		
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera		
Obiettivo operativo	3A2B1	Promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per il personale assegnato		
Anno di riferimento	2025			
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza			
Impegno previsto %	20%			

Risultato operativo atteso

Nel 2025 il Dirigente provvederà a definire un piano formativo per la struttura di assegnazione su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale, e in ottemperanza alle indicazioni ministeriali sul tema della formazione. Una particolare attenzione sarà dedicata alla digitalizzazione e alle nuove tecnologie.

Coinvolgimento degli stakeholder

Personale interno

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Accesso alla formazione da parte del personale assegnato	Ore totali di formazione previste per la struttura di assegnazione / N. unità assegnate	100	N.	>= 40

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE		
Linea strategica	3B	E-government, dematerializzazione e digitalizzazione		
Obiettivo strategico	3B1	Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità		

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiettivo operativo	3B1B1 Migliorare il grado di accessibilità e la UX del sito web e dei servizi digitali erogati tramite i domini romagna.camcom e servizi.romagna.camcom
Anno di riferimento	2025
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Dirigente per la struttura di competenza
Impegno previsto %	10%

Risultato operativo atteso

Il miglioramento della qualità e dell'inclusività dei servizi pubblici digitali costituisce la premessa indispensabile per l'incremento del loro utilizzo da parte degli utenti, siano questi cittadini, imprese o altre pubbliche amministrazioni.

Per questo motivo, il percorso, iniziato negli anni precedenti, di miglioramento dell'efficacia comunicativa del sito web istituzionale tramite la reingegnerizzazione della piattaforma tecnologica, la revisione dell'architettura dell'informazione e della visual identity necessita di azioni manutentive e migliorative che ne perpetuino e ne moltiplichino l'efficacia.

L'obiettivo, quindi, è quello di aumentare il grado di accessibilità e di usabilità del nuovo sito web istituzionale e dei suoi contenuti, della piattaforma comunicativa, del front office dei servizi digitali (disponibili su servizi.romagna.camcom.it) anche in linea con la normativa attuale e le disposizioni AGID.

Per questo, con il supporto dell'Azienda speciale CISE, si continuerà con un'analisi dell'accessibilità e delle prestazioni, tramite nuovi strumenti di diagnostica (MAUVE++) e della User Experience tramite test di usabilità condotti conformemente al Protocollo eGLU LG, all'individuazione delle problematiche maggiori e alla loro risoluzione.

Coinvolgimento degli stakeholder

Personale camerale, CISE

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Coordinamento azioni per il miglioramento accessibilità	Risoluzione errori di accessibilità rilevati e miglioramento delle prestazioni	70	%	>= 85%
Coordinamento realizzazione test di usabilità	Conduzione test, mappatura dei risultati e delle azioni di miglioramento	30	%	>= 80%

Maria Giovanna Briganti – Dirigente

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Obiettivo operativo	2A2B1	Progettare un'indagine di customer satisfaction focalizzata sulla rilevazione dei fabbisogni di assistenza all'utenza in fase di istruttoria delle pratiche al Registro imprese
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Impegno previsto %	30%	

Risultato operativo atteso

La dirigente elaborerà, come richiesto dall'Organismo di Valutazione, una indagine di customer ad hoc mirata sulla procedura di assistenza fornita all'utenza, sia con sistemi automatizzati, sia per il tramite del personale camerale, nell'ambito dei procedimenti di iscrizione/variazione/deposito nei confronti del registro delle imprese.

Scopo della rilevazione è quello di testare l'efficacia degli strumenti di supporto forniti all'utenza in fase di composizione della pratica e delle comunicazioni che vengono impostate dall'ufficio per la correzione/integrazione delle pratiche, con il duplice obiettivo di individuare eventuali azioni di miglioramento e di ridurre nel tempo, se possibile, la percentuale di pratiche rifiutate con riferimento allo stock di pratiche protocollate nell'anno.

Nell'ambito della progettazione, verranno definiti in particolare:

- Il processo oggetto dell'indagine;
- Gli obiettivi dell'indagine;
- I destinatari dell'indagine;
- Gli uffici coinvolti;
- I vincoli presenti;
- I risultati attesi;
- Le dimensioni della soddisfazione oggetto dell'indagine;
- Il campione di indagine;
- Gli strumenti da utilizzare (il questionario di rilevazione; gli strumenti di misurazione del grado di soddisfazione/interesse);

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

- La raccolta, l'inserimento e l'elaborazione dei dati;
- Le fasi di lavoro e la tempistica.

Una volta definito il questionario, verrà avviata la fase operativa che sarà seguita dai Servizi Anagrafici. Per la rilevazione e l'elaborazione dei dati ci si avvarrà del supporto tecnico del CISE.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, professionisti, Organismo di Valutazione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Progettazione di una indagine di customer pratica telematica RI	Termine per la conclusione della progettazione	100	Data	<= 15/03/25

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE		
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese		
Obiettivo strategico	2A3	Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale		
Obiettivo operativo	2A3B1	Supportare i SUAP, gli enti terzi e gli uffici camerali nella transizione verso la completa digitalizzazione e il dialogo telematico nell'ambito dei procedimenti e sub-procedimenti che confluiranno nel nuovo SSU		
Anno di riferimento	2025			
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza			
Impegno previsto %	40%			

Risultato operativo atteso

La riforma dei SUAP avrà un impatto elevatissimo in termini di trasparenza, interoperabilità e di semplificazione amministrativa per l'avvio d'impresa ed è strategico per la Camera che tutti gli enti coinvolti nei procedimenti amministrativi arrivino alla data del passaggio al SSU pronti e pienamente operativi. L'obiettivo è quello di automatizzare tutte le fasi e i processi di front-office per il ricevimento delle pratiche e assicurare all'utente una risposta telematica unica e tempestiva per conto di tutti gli uffici comunali e le altre pubbliche amministrazioni coinvolte.

E' un percorso non banale che richiede una serie di attività preparatorie, soprattutto di adeguamento tecnologico, e una profonda revisione dell'attuale modus operandi della pubblica amministrazione. Questa transizione interesserà anche gli uffici della Camera di commercio che assumeranno la veste di "enti terzi" e che interverranno per quanto di competenza in alcune fasi endoprocedimentali. Si rende, quindi, indispensabile una azione trasversale di coordinamento tra i diversi servizi camerali Anagrafici, Regolazione del mercato e Polifunzionali di front-office affinché ciascuno, per il proprio ruolo, contribuisca alla compliance della Camera di commercio della Romagna. Dovrà essere coinvolto anche il Dirigente per la Transizione Digitale per la prevista procedura di accreditamento che verrà richiesta per l'operatività.

Inoltre, la Dirigente, attraverso il proprio servizio di Front Office e avvalendosi dei pivot territoriali di Unioncamere e InfoCamere e in accordo con la Regione, proseguirà l'azione avviata nel corso del 2024 per informare e sensibilizzare tutti gli enti pubblici interessati, numerosi ed eterogenei, e per accompagnarli in modo consapevole verso questo cambiamento, per fare conoscere gli output del progetto e gli strumenti messi a disposizione gratuitamente dal sistema camerale per gli enti terzi, affinché la riforma venga attuata nei tempi previsti.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, professionisti, Unioncamere, InfoCamere, RTD dell'ente, Uffici camerali coinvolti nei procedimento SUAP, Comuni ed enti terzi delle province di Forlì-Cesena e di Rimini

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Attività info-formativa organizzata nei confronti degli enti coinvolti	Azioni realizzate	60	N.	>= 3
Accreditamento degli uffici camerali nel SSU	Termine entro cui concludere la procedura	40	Data	<= 25/07/25

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE		
Linea strategica	2B	Legalità e trasparenza nell'economia		
Obiettivo strategico	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza		
Obiettivo operativo	2B1B1	Revisionare e digitalizzare la disciplina degli esami abilitanti per l'attività di mediazione immobiliare: analisi fattibilità e individuazione procedure operative		
Anno di riferimento	2025			
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza			
Impegno previsto %	20%			

Risultato operativo atteso

Il decreto ministeriale che disciplina lo svolgimento degli esami abilitanti in materia di agenti d'affari in mediazione prevede l'effettuazione di due prove scritte e

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

di una prova orale nelle materie ivi indicate. Il nostro ente, visto l'elevato numero di domande che riceve ogni anno, organizza numerose sessioni di esame alle quali partecipano candidati provenienti da tutta Italia, ma che hanno eletto il domicilio professionale presso le nostre due province di competenza. Per agevolare la partecipazione, ridurre gli spostamenti dei candidati e l'impiego delle sale presso le sedi camerali, nel corso del 2025 verrà condotto uno studio di fattibilità, avvalendosi per gli aspetti tecnici dell'Azienda speciale CISE, per l'espletamento di tutte le prove in modalità sincrona e remotizzata. Verrà, in particolare, individuato lo strumento tecnologico più idoneo, per garantire la correttezza dello svolgimento delle prove – soprattutto quelle scritte – nonché l'accessibilità e in relazione agli aspetti finanziari. Il nuovo fabbisogno finanziario verrà rappresentato in funzione dell'aggiornamento del preventivo. Sulla base degli esiti dello studio, si renderà necessario revisionare integralmente il vigente disciplinare. A tal fine la Dirigente proporrà l'adozione di un nuovo documento.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, commissione di esame, Giunta e consiglio camerale, CISE

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Individuazione nuova procedura e strumenti per la remotizzazione degli esami mediatori	Realizzazione studio di fattibilità	60	Data	<= 31/05/25
Revisione disciplinare in tema di esame mediatori	Regolamenti revisionati in materia di mediazione immobiliare	40	N.	= 1

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2B2	Partecipare ad un'adeguata formazione e promuovere attività formative per il personale assegnato
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Maria Giovanna Briganti – Dirigente per la struttura di competenza	
Impegno previsto %	10%	

Risultato operativo atteso

Nel 2025 il Dirigente parteciperà ad iniziative di formazione volte a rafforzare le proprie competenze trasversali e soft skills, strategiche e di stampo manageriale, quelle relative alla valutazione della performance, alla progettazione e gestione dei progetti e dei finanziamenti e più in generale le competenze abilitanti processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa.

Provvederà inoltre a definire un piano formativo per la struttura di assegnazione su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale e in ottemperanza alle indicazioni ministeriali sul tema della formazione.

Coinvolgimento degli stakeholder

Personale interno

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o miglioramento delle conoscenze e delle competenze	Ore di formazione partecipate	50	N.	>= 40
Accesso alla formazione da parte del personale assegnato	Ore totali di formazione previste per la struttura di assegnazione / N. unità assegnate	50	N.	>= 40

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.4.3. Obiettivi operativi individuali del Segretario generale

Per ragioni di semplificazione operativa gli obiettivi individuali riportati di seguito sono organizzati seguendo la struttura organizzativa dell'Ente.

Riepilogo

Roberto Albonetti – Segretario generale

- 1A1A1 Realizzare le attività di lancio di un Osservatorio per il turismo accessibile
- 2A2A1 Coordinare e svolgere attività di direzione strategica per una corretta ed efficace tenuta del Registro delle Imprese
- 3A2A1 Promuovere l'attività dei Team "Transizione digitale" e "Sviluppo progetti e gare"
- 3A2A2 Partecipare a un adeguato percorso formativo

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:

A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE

B Obiettivo individuale dei Dirigenti

C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale

E Obiettivo trasversale

F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

Schede di dettaglio

Roberto Albonetti – Segretario generale

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1A	Informazione economica e sociale
Obiettivo strategico	1A1	Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale
Obiettivo operativo	1A1A1	Realizzare le attività di lancio di un Osservatorio per il turismo accessibile
Anno di riferimento	2025	
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Segretario generale Roberto Albonetti – Direttore Azienda speciale CISE	
Impegno previsto %	30%	

Risultato operativo atteso

Il turismo è un settore chiave della economia locale e nazionale, le cui dinamiche incrociano in modo rilevante priorità trasversali di sviluppo: occupazione, logistica di persone e merci, sostenibilità ambientale. Il turismo come attività human intensive sia sul fronte della realizzazione che della fruizione dei servizi ha inoltre una enorme potenzialità di innovazione sociale.

La Camera di commercio della Romagna ha ottenuto dal Ministero del Turismo il finanziamento di un progetto di realizzazione di un osservatorio sul turismo accessibile, come strumento per la messa a fuoco, messa a punto e realizzazione di politiche volte a stimolare il settore turistico verso nuove esigenze di mercato, con riflesso su processi, competenze, infrastrutture, flussi e occupazione.

Nell'abilitare il focus specifico, l'osservatorio potrà misurare, monitorare, proiettare anche le dinamiche più generali del settore, come contesto e benchmark per le dinamiche del turismo accessibile.

L'obiettivo operativo, che vedrà il coinvolgimento diretto dell'Azienda speciale CISE, è lo steering del progetto nella sua dimensione di allineamento strategico alle politiche di sviluppo locale e alla sua rappresentazione e disseminazione, oltre la dimensione locale.

Coinvolgimento degli stakeholder

Attori di livello nazionale, Ministero, Partner scientifici e tecnologici

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Organizzazione / partecipazione ad incontri di alto livello strategico	Incontri di alto livello strategico organizzati/ partecipati	100	N.	>= 3

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiettivo operativo	2A2A1	Coordinare e svolgere attività di direzione strategica per una corretta ed efficace tenuta del Registro delle Imprese
----------------------------	--------------	--

Anno di riferimento 2025

Dirigente responsabile Roberto Albonetti – Segretario generale (Conservatore del Registro delle Imprese)

Impegno previsto % 30%

Risultato operativo atteso

Nel 2025 il Conservatore proseguirà la sua azione di coordinamento strategico per una tenuta del Registro delle Imprese corretta ed efficace attraverso l'adozione di direttive/disposizioni e istruzioni su specifiche tematiche per la trattazione di casi concreti e di fattispecie di particolare rilevanza. Questa attività cruciale sarà svolta nell'ottica di valorizzare la dimensione della pubblicità legale, migliorare la circolarità informativa e promuovere la semplificazione per le imprese valorizzando un approccio innovativo e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

Coinvolgimento degli stakeholder

Attori del Sistema camerale, Istituzioni, Associazioni di categoria, Professionisti, Dirigente e Personale camerale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Elaborazione e adozione di direttive / disposizioni / istruzioni di coordinamento per la trattazione di determinate tipologie di pratiche o procedimenti Registro Imprese	Atti adottati nell'anno	100	N.	>= 3

Ambito strategico 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

Linea strategica 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

Obiettivo strategico 3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

Obiettivo operativo **3A2A1** **Promuovere l'attività dei Team "Transizione digitale" e "Sviluppo progetti e gare"**

Anno di riferimento 2025

Dirigente responsabile Roberto Albonetti – Segretario generale (Coordinamento trasversale dell'Ente)

Impegno previsto % 30%

Risultato operativo atteso

Nel 2025 l'attività di coordinamento dell'Ente in capo al Segretario generale richiederà, fra le tante attività, un'attenzione particolare alla promozione dell'attività dei Team di lavoro trasversali su temi di portata strategica.

Le attività che saranno svolte in collaborazione tra Camera e Azienda speciale CISE riguarderanno:

- "Sviluppo progetti e gare" con l'eventuale utilizzo di competenze specialistiche in ambito di project management, costruzione di partenariati e rendicontazione dedicata alla realizzazione di progettualità trasversali all'organizzazione e/o ad alto coefficiente di innovatività. Le competenze valorizzate dallo strumento del Team saranno impiegate principalmente a supporto della stesura di proposte per la partecipazione a bandi e gare, della ricerca di finanziamenti, della costruzione di partenariati collaborando con le varie Unità Operative verticali della Camera e valorizzandone competenze e sinergie;
- "Transizione digitale" con competenze specialistiche nell'ambito della Digitalizzazione dei servizi e User Experience, con conoscenza degli attuali processi di erogazione dei servizi alle imprese. Le competenze valorizzate, invece, da questo Team saranno impiegate nella realizzazione di iniziative e progettualità di digitalizzazione e per la revisione dei servizi alle imprese in chiave digitale, attraverso il confronto con le Unità Organizzative verticali della Camera e con l'utenza.

L'obiettivo consiste nello sviluppare le competenze e conoscenze dei componenti, affinare le modalità di lavoro, l'organizzazione e le finalità che i team dovranno raggiungere.

Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Associazioni di categoria, Professionisti, Personale camerale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Svolgimento di attività di coordinamento del Team "Sviluppo progetti e gare"	Attività coordinate	50	N.	>= 1
Svolgimento di attività di coordinamento del Team "Transizione digitale"	Attività coordinate	50	N.	>= 2

Ambito strategico 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

Linea strategica 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

Obiettivo strategico 3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

Obiettivo operativo **3A2A2** **Partecipare a un adeguato percorso formativo**

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Anno di riferimento	2025
Dirigente responsabile	Roberto Albonetti – Segretario generale
Impegno previsto %	10%

Risultato operativo atteso

Nel 2025 il Segretario generale parteciperà ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali o soft skills, quelle relative alla valutazione della performance, alla gestione dei progetti e dei finanziamenti e più in generale in relazione alle competenze abilitanti processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa e altri temi strategici e di attualità.

Coinvolgimento degli stakeholder

Personale interno

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025
Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o miglioramento delle conoscenze e delle competenze	Ore di formazione partecipate	100	N.	>= 40

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.4.4. Impegno previsto delle risorse umane dedicate agli obiettivi individuali

Nominativo	Impegno % previsto
Obiettivo	
Roberto Albonetti – Segretario generale	
1A1A1 Realizzare le attività di lancio di un Osservatorio per il turismo accessibile	30
2A2A1 Coordinare e svolgere attività di direzione strategica per una corretta ed efficace tenuta del Registro delle Imprese	30
3A2A1 Promuovere l'attività dei Team "Transizione digitale" e "Sviluppo progetti e gare"	30
3A2A2 Partecipare a un adeguato percorso formativo	10
Roberto Albonetti – Dirigente	
1B1B1 Ridefinire l'assetto delle partnership della Camera in Associazioni e Fondazioni	40
3A1B1 Promuovere azioni per la semplificazione amministrativa e lo snellimento burocratico	30
3A2B1 Promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per il personale assegnato	20
3B1B1 Migliorare il grado di accessibilità e la UIX del sito web e dei servizi digitali erogati tramite i domini romagna.camcom e servizi.romagna.camcom	10
Maria Giovanna Briganti – Dirigente	
2A2B1 Progettare un'indagine di customer satisfaction focalizzata sulla rilevazione dei fabbisogni di assistenza all'utenza in fase di istruttoria delle pratiche al Registro imprese	30
2A3B1 Supportare i SUAP, gli enti terzi e gli uffici camerali nella transizione verso la completa digitalizzazione e il dialogo telematico nell'ambito dei procedimenti e sub-procedimenti che confluiranno nel nuovo SSU	40
2B1B1 Revisionare e digitalizzare la disciplina degli esami abilitanti per l'attività di mediazione immobiliare: analisi fattibilità e individuazione procedure operative	20
3A2B2 Partecipare ad un'adeguata formazione e promuovere attività formative per il personale assegnato	10
Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Generali	
3A1C1 Rafforzare la visibilità e l'immagine istituzionale tramite campagne online	50
3A1C2 Ottimizzare i flussi documentali e le attività di comunicazione tramite soluzioni digitali e di AI	50
Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Legali	
2C1C1 Ridurre i margini di discrezionalità nelle procedure sanzionatorie	50
2D1C1 Potenziare gli strumenti della composizione negoziata della crisi di impresa e della mediazione	50
Funzionario di Elevata Qualificazione - Organizzazione e gestione risorse umane	
3A2C1 Avviare e svolgere una nuova procedura di reclutamento personale nell'Ente	100
Funzionario di Elevata Qualificazione - Risorse e Patrimonio	
3A2C2 Monitorare l'andamento del bilancio e analizzare possibili forme di investimento della liquidità	50
3A2C3 Avviare progetto di sistema per l'efficiamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio" e analizzare gli interventi di razionalizzazione di alcune attività del Servizio attivate in via sperimentale nel 2024	50

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Nominativo	Impegno % previsto
Obiettivo	
Funzionario di Elevata Qualificazione - Data Strategy	
1A1C1 Organizzare l'evento istituzionale di presentazione del "Rapporto sull'economia 2024 e scenari"	50
1A1C2 Reimpostare la funzione di rilevazione prezzi a seguito delle novità normative della "Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023"	50
Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi di Promozione	
2E1C1 Favorire la creazione di un ecosistema imprenditoriale per la crescita innovativa delle imprese	40
2F1C1 Attivare interventi innovativi a supporto dell'internazionalizzazione d'impresa	60
Funzionario di Elevata Qualificazione - Regolazione del mercato	
2A2C1 Revisionare il Regolamento che disciplina la tenuta del ruolo periti ed esperti	60
2B1C1 Promuovere la cultura della legalità e della sicurezza sul lavoro facendo rete con gli altri attori istituzionali del territorio	40
Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Anagrafici	
2A2C2 Formare l'utenza sul deposito dei bilanci d'esercizio nell'ambito della semplificazione amministrativa	50
2A2C3 Garantire qualità, aggiornamento e completezza delle informazioni del Registro delle imprese: focus su nuovi adempimenti in materia di PEC amministratori società e nuovi requisiti start up innovative	50
Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Polifunzionali di front-office	
2B1C2 Proseguire nel processo di digital transformation del Servizio di Front Office facendo leva sulle nuove tecnologie	50
2B1C3 Incrementare il portafoglio di servizi di Front Office per favorire l'innovazione d'impresa attraverso la promozione della tutela della proprietà industriale	50

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.5. Albero della performance: sintesi performance strategica e operativa

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO (peso 35%)										
1A Informazione economica e sociale										
1A1 Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale										
				Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini con sezioni dedicate alla ricchezza prodotta e allo sviluppo sostenibile	Report dell'Osservatorio Economico e Sociale	34	N.	>= 3	>= 3	>= 3
				Attività di ulteriore sviluppo di dashboard per la valorizzazione dei dati strategici	Attività realizzate	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Sviluppo di percorsi per la progettazione di nuove applicazioni e strumenti Data-driven per Data-strategy	Percorsi avviati e presidiati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
1A1A1 Realizzare le attività di lancio di un Osservatorio per il turismo accessibile										
				Organizzazione / partecipazione ad incontri di alto livello strategico	Incontri di alto livello strategico organizzati/ partecipati	100	N.	>= 3		
1A1C1 Organizzare l'evento istituzionale di presentazione del "Rapporto sull'economia 2024 e scenari"										
				Coordinamento dell'organizzazione dell'evento Rapporto economia	Eventi coordinati	100	N.	>= 1		
1A1C2 Reimpostare la funzione di rilevazione prezzi a seguito delle novità normative della "Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023"										
				Coordinamento e realizzazione delle attività necessarie a reimpostare la funzione di rilevazione dei prezzi	Azioni realizzate	100	N.	>= 2		
1A1D1 Presidiare, innovare e valorizzare il supporto informativo alla competitività delle imprese, dei territori e dell'Ente in un'ottica Data driven										
				Predisposizione di nuovi Report settoriali, territoriali o tematici	Report predisposti	30	N.	2		
				Evasione tempestiva delle richieste pervenute al servizio di "Sportello di Informazione statistica"	Media ponderata giorni lavorativi di risposta	10	Giorni	<= 8		
				Realizzazione attività relative all'Accordo con Infocamere	Attività realizzate	20	N.	1		
				Realizzazione attività relative all'Accordo con Unibo/DisA	Attività realizzate	20	N.	2		
				Supporto nella divulgazione di Report territoriali dei dati dell'Osservatorio innovazione	Attività realizzate	20	N.	1		
1B Infrastrutture										
1B1 Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica e azioni specifiche anche di area vasta										
				Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	60	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Partecipazione a iniziative sull'infrastrutturazione strategica e connessione tra mondo della ricerca e sistema imprenditoriale su "big data, intelligenza artificiale e quantum computing"	Iniziativa partecipate	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
1B1B1 Ridefinire l'assetto delle partnership della Camera in Associazioni e Fondazioni										
				Redazione report strategico per un nuovo assetto nelle partnership della Camera	Report redatto	100	N.	>= 1		

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
1C Innovazione										
1C1 CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa										
				Supporto alla progettualità innovativa	Progetti coordinati e/o supportati	100	N.	>= 4	>= 4	>= 4
1C1D1 Promuovere e sviluppare canali innovativi per l'erogazione di servizi alle imprese per la diffusione dell'identità digitale e la semplificazione degli adempimenti burocratici										
				Progetto MRA: attivazione nuovo servizio sperimentale in convenzione con IC	Termine perfezionamento convenzione	40	Data	<= 30/06/25		
				Realizzazione di azioni info-formative in materia ambientale e per promuovere l'utilizzo di strumenti per la digitalizzazione d'impresa	Iniziativa realizzate	60	N.	>= 3		
1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerali, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale										
				Realizzazione di azioni di miglioramento dell'assistente virtuale (chatbot)	Azioni realizzate	33	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali	Ambiti presidiati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Accessibilità al front-office	Misure organizzative adottate	34	N.	>= 1	>= 1	>= 1
1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale										
1D1 OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)										
				Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	33	N.	>= 10	>= 10	>= 10
				Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	33	N.	>= 5	>= 5	>= 5
				Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	34	N.	>= 3	>= 3	>= 4
				Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N -1	0				
1D2 Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio										
				Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale	Canali di rilascio	20	N.	= 4	= 4	= 4
				Realizzazione di azioni/iniziative di supporto alle imprese per adempimenti ambientali	Azioni/iniziative intraprese	30	N.	>= 2	>= 2	>= 1
				Realizzazione di azioni dirette per favorire l'innovazione responsabile e l'Industry 4.0 presso le microimprese e le PMI	Azioni realizzate	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2
1D2D1 Supportare la transizione digitale e sostenibile delle imprese										
				Attuazione nuovo intervento finanziario per la doppia transizione nelle imprese	Termine completamento diligence e concessione	50	Data	<= 15/07/25		
				Iniziative per favorire la trasformazione digitale e la transizione verso la sostenibilità delle imprese	Iniziativa realizzate	50	N.	>= 3		

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
1D2D2 Incrementare la polifunzionalità del personale e la digitalizzazione dei servizi di front office										
				Tempestività nella consegna dei registri ricevuti	Registri consegnati entro 30 giorni / Registri ricevuti nel periodo 1° gennaio-30 novembre	70	%	>= 95%		
				Aumento della polifunzionalità del personale del Front Office con particolare riferimento ai servizi di bollatura e di vidimazione	Addetti anno 2025 / Addetti anno 2024	30	N.	>= 1,5		
1E Attrattività del territorio, turismo e cultura										
1E1 Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera										
				Partecipazione / sostegno a iniziative per l'innovazione delle imprese turistiche e culturali e per la qualificazione delle filiere	Iniziativa avviate	50	N.	>= 3	>= 3	>= 3
				Interventi finanziari a sostegno dell'attrattività e dello sviluppo economico del territorio	Interventi attivati	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
1F Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement										
1F1 Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro										
				Organizzazione eventi pubblici "Romagna: Generazioni al lavoro"	Eventi pubblici organizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Realizzazione del Piano annuale di azioni in materia di orientamento, alternanza e placement	Percentuale di realizzazione del Piano	40	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%
				Realizzazione di / partecipazione ad azioni a supporto del placement, della certificazione delle competenze e dell'orientamento	Azioni dirette e/o in partnership realizzate	30	N.	>= 3	>= 3	>= 3
1F1D1 Sviluppare competenze e abilità per il mondo delle imprese										
				Attivazione "Osservatorio nuove competenze" con gli stakeholder del territorio	Termine attivazione	50	Data	<= 30/09/25		
				Attivazione nuovo intervento finanziario per le imprese per lo sviluppo delle competenze strategiche	Bandi attivati	50	N.	>= 1		
2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE (peso 35%)										
2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese										
2A1 OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione										
				Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	N. imprese che alimentano il Fascicolo d'impresa / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	0				
				Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	N. pratiche processate dagli strumenti automatici o semiautomatici / N. totale pratiche evase dalla Camera	0				
				Grado di adesione al cassetto digitale	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	50	%	>= 41%	>= 42%	>= 43%
				Grado di rilascio di strumenti digitali	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	50	N.	>= 5,3	>= 5,4	>= 5,5
2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione										
				Presidio della qualità e della completezza della Banca dati bilanci	Controlli sui bilanci istruiti dagli operatori camerali / Bilanci istruiti dagli operatori camerali	20	%	= 100%	= 100%	= 100%
				Allineamento banca dati RI alla realtà fattuale	Lotti di cancellazione / iscrizione massiva avviati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
-------------------	-------------------	----------------------	---------------------

Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Rilevazione dei fabbisogni e del livello di soddisfazione percepita dagli utenti dei servizi telematici anagrafici	Rilevazioni effettuate	15	N.	= 1	= 1	= 1
Implementazione servizi di supporto e di primo orientamento agli adempimenti anagrafico-certificativi	Implementazioni realizzate	15	N.	>= 4	>= 4	>= 4
Revisione dinamica dei requisiti per svolgimento attività regolamentate	Procedimenti revisione avviati / Posizioni da controllare nell'anno	20	%	= 100%	= 100%	= 100%

2A2A1 Coordinare e svolgere attività di direzione strategica per una corretta ed efficace tenuta del Registro delle Imprese

Elaborazione e adozione di direttive / disposizioni / istruzioni di coordinamento per la trattazione di determinate tipologie di pratiche o procedimenti Registro Imprese	Atti adottati nell'anno	100	N.	>= 3		
---	-------------------------	-----	----	------	--	--

2A2B1 Progettare un'indagine di customer satisfaction focalizzata sulla rilevazione dei fabbisogni di assistenza all'utenza in fase di istruttoria delle pratiche al Registro imprese

Progettazione di una indagine di customer pratica telematica RI	Termine per la conclusione della progettazione	100	Data	<= 15/03/25		
---	--	-----	------	-------------	--	--

2A2C1 Revisionare il Regolamento che disciplina la tenuta del ruolo periti ed esperti

Revisione del Regolamento sulla tenuta del ruolo periti ed esperti	Elaborazione proposta nuovo regolamento	80	Data	<= 31/10/25		
Pubblicazione dell'elenco iscritti al Ruolo periti ed esperti nel nuovo formato contenente categorie e sottocategorie di abilitazione	Termine per la pubblicazione	20	Data	<= 15/12/25		

2A2C2 Formare l'utenza sul deposito dei bilanci d'esercizio nell'ambito della semplificazione amministrativa

Organizzazione webinar sul deposito dei bilanci d'esercizio -campagna 2025	Eventi realizzati	100	N.	>= 1		
--	-------------------	-----	----	------	--	--

2A2C3 Garantire qualità, aggiornamento e completezza delle informazioni del Registro delle imprese: focus su nuovi adempimenti in materia di PEC amministratori società e nuovi requisiti start up innovative

Elaborazione e diramazione di istruzioni e note operative agli uffici in materia di start up innovative e di domicili di posta elettronica certificata	Istruzioni/Verbalì elaborati	100	N.	>= 2		
--	------------------------------	-----	----	------	--	--

2A2D1 Migliorare la qualità dei dati della banca dati del Registro imprese: sperimentazione potenziamento servizio con incremento controlli ex post e tempestività nell'evasione delle pratiche

Controllo degli esiti di iscrizione e caricamento delle pratiche atti societari, procedure concorsuali e bilanci	Verifica di un campione composto da almeno 50 pratiche/iscrizioni, comprensivo di un minimo di 25 pratiche di deposito di bilancio	50	N.	>= 50		
Redazione report finale	Termine per la presentazione al Conservatore	20	Data	<= 31/07/25		
Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche Registro Imprese e REA	Percentuale di pratiche del Registro Imprese, ivi comprese quelle REA, evase nell'anno N entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	30	%	>= 86%		

2A2D2 Sviluppare e implementare strumenti di supporto giuridico e di orientamento per l'utenza del Registro imprese

Risposte ai ticket del servizio "Contatta il Registro Imprese"	Quesiti pervenuti dal 01/01 al 30/11 con primo invio di risposta entro 3 giorni solari / Quesiti ricevuti dal 01/01 al 30/11	25	%	>= 90		
Revisione di manuali/guide/istruzioni pubblicate nel sito	Interventi di manutenzione delle pagine informative del sito	25	N.	>= 3		
Implementazione domande tipo Chatbot	Nuove possibili domande nella KB	25	N.	>= 10		
Implementazione/revisione FAQ	Elaborazione nuove FAQ e/o revisione FAQ già pubblicate	25	N.	>= 10		

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
2A2D3 Avviare una nuova procedura di segnalazione Società a responsabilità limitata prive dell'organo di controllo o del revisore										
				Segnalazioni al Tribunale	Procedura massiva di segnalazione	50	N.	>= 1		
				Deposito telematico in Tribunale	Fascicoli caricati al 31/10 / Fascicoli soggetti al caricamento	50	%	>= 90%		
2A3 Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale										
				Realizzazione di azioni per promuovere la cooperazione interistituzionale per la trasparenza e la semplificazione	Azioni realizzate	100	N.	>= 2	>= 2	>= 1
2A3B1 Supportare i SUAP, gli enti terzi e gli uffici camerali nella transizione verso la completa digitalizzazione e il dialogo telematico nell'ambito dei procedimenti e sub-procedimenti che confluiranno nel nuovo SSU										
				Attività info-formativa organizzata nei confronti degli enti coinvolti	Azioni realizzate	60	N.	>= 3		
				Accreditamento degli uffici camerali nel SSU	Termine entro cui concludere la procedura	40	Data	<= 25/07/25		
2B Legalità e trasparenza nell'economia										
2B1 Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza										
				Realizzazione di iniziative in compartecipazione o in attuazione di accordi interistituzionali, ovvero a supporto di azioni di vigilanza e controllo, a tutela della legalità	Iniziative realizzate	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Erogazione con approccio multicanale di servizi per la Regolazione del mercato	Servizi di regolazione del mercato accessibili con piattaforma Camera Digitale	30	N.	= 3	= 3	= 3
				Realizzazione iniziative di supporto in materia di tutela della proprietà industriale	Iniziative realizzate	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Rilevazione dei tempi medi di evasione delle istanze di cancellazione protesti	Rilevazioni annuali	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
2B1B1 Revisionare e digitalizzare la disciplina degli esami abilitanti per l'attività di mediazione immobiliare: analisi fattibilità e individuazione procedure operative										
				Individuazione nuova procedura e strumenti per la remotizzazione degli esami mediatori	Realizzazione studio di fattibilità	60	Data	<= 31/05/25		
				Revisione disciplinare in tema di esame mediatori	Regolamenti revisionati in materia di mediazione immobiliare	40	N.	= 1		
2B1C1 Promuovere la cultura della legalità e della sicurezza sul lavoro facendo rete con gli altri attori istituzionali del territorio										
				Partecipazione ai tavoli provinciali sulla salute, sicurezza nei luoghi di lavoro e legalità	Numero degli incontri partecipati / Numero incontri indetti	70	%	>= 80%		
				Messa a disposizione del patrimonio informativo camerale per la tutela della legalità	Completamento attività necessarie alla fornitura degli accessi	30	Data	<= 20/12/25		
2B1C2 Proseguire nel processo di digital transformation del Servizio di Front Office facendo leva sulle nuove tecnologie										
				Realizzazione studio di fattibilità di valorizzazione dell'AI generativa e di altre nuove tecnologie dedicato al servizio strategico di Front Office	Studi di fattibilità realizzati	100	N.	= 1		
2B1C3 Incrementare il portafoglio di servizi di Front Office per favorire l'innovazione d'impresa attraverso la promozione della tutela della proprietà industriale										
				Implementazione di un nuovo servizio on demand per l'utenza in tema di marchi e brevetti	Termine attivazione nuovo servizio	100	Data	<= 30/09/25		

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
2B1D1 Creare e sperimentare un nuovo servizio Infopoint Protesti remotizzato e proseguire le attività di verifica dinamica delle imprese esercenti attività di agente e rappresentante di commercio e di mediazione										
				Sperimentazione del nuovo Infopoint protesti	Termine entro cui avviare la sperimentazione	60	Data	<= 31/07/25		
				Verifica dinamica dei requisiti degli agenti/rappresentanti e dei mediatori che hanno avviato l'attività nell'anno 2020	Procedimenti di verifica avviati / Imprese interessate	40	%	= 100%		
2B1D2 Sviluppare i servizi on-line per l'utenza anche attraverso l'impiego dell'intelligenza artificiale										
				Implementazione della KB del chatbot	Interventi di miglioramento	50	N.	>= 1		
				Riconversione della modulistica on-line sul sito in formato editabile e con compilazione assistita	Modelli istanza revisionati / Modelli pubblicati	50	%	>= 60%		
2C Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica										
2C1 Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza, semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore										
				Pubblicazione tipologie di controlli su attività economiche su Amministrazione trasparente e relativi aggiornamenti	Termine per completare l'attività a partire dalla pubblicazione dello schema tipo approvato dalla PCM (dal 1° gennaio per il 2026 e 2027)	25	Giorni	<= 150	<= 300	<= 180
				Promozione dell'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa presso le altre PPAA	Numero azioni promozione realizzate post emanazione decreto attuativo	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Adozione di un programma relativo all'attività di vigilanza sui mercati e sui prodotti	Numero documenti elaborati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale	Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
2C1C1 Ridurre i margini di discrezionalità nelle procedure sanzionatorie										
				Integrazione criteri per la determinazione dell'importo delle sanzioni	Ulteriori criteri formalizzati	50	N.	>= 2		
				Realizzazione di incontri tra il responsabile del servizio e gli altri funzionari/addetti all'attività sanzionatoria	Incontri di approfondimento svolti	50	N.	>= 3		
2C1D1 Potenziare le verifiche ispettive per un più efficace presidio del territorio										
				Individuazione di nuovi parametri per la programmazione delle attività	Predisposizione delle linee guida della attività ispettiva, con mappatura dei casi in cui è obbligatoria la previa diffida	25	Data	<= 30/09/25		
				Ricognizione dei controlli operati nell'ultimo triennio e dei relativi esiti	Trasmissione rapporto al Dipartimento della Funzione pubblica	25	Data	<= 30/06/25		
				Informazione all'utenza di riferimento sui criteri di svolgimento delle attività ispettive	Termine di realizzazione di un evento/azione informativa	25	Data	<= 31/12/25		
				Incremento della incisività delle attività di sorveglianza sui Centri Tecnici	Avvio controlli con il nuovo dispositivo elettronico per lettura carte tachigrafiche	25	N.	>= 2		
2C1D2 Digitalizzare il flusso documentale endoprocedimentale funzionale alla emissione delle ordinanze ingiunzione: avvio sperimentazione e prosecuzione delle attività di vigilanza sui domicili digitali										
				Invio primo rapporto informativo all'Ufficio Sanzioni, giustizia alternativa e partecipazioni camerali	Termine avvio della sperimentazione	70	Data	<= 30/09/25		
				Emissione verbali di accertamento violazioni ai soggetti obbligati alla denuncia dei domicili digitali segnalati entro il 20/12/2025	Accertamenti emessi / Posizioni segnalate	30	%	= 100%		
2D Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa										
2D1 Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa										
				Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione (scala di valori da 1 a 5)	Media del grado di soddisfazione del servizio di mediazione	70	N.	>= 3	>= 3	>= 3

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
				Realizzazione di iniziative per la diffusione e lo sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa	Iniziative realizzate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
2D1C1 Potenziare gli strumenti della composizione negoziata della crisi di impresa e della mediazione										
				Implementazione della sezione sito internet dedicata alla giurisprudenza in tema di composizione negoziata	Pronunce/massime pubblicate nell'anno	50	N.	>= 5		
				Integrazione dell'elenco dei mediatori	Termine approvazione bando/avviso di selezione	50	Data	<= 31/12/25		
2D1D1 Migliorare la qualità e la tempistica delle procedure sanzionatorie e la qualità del servizio di mediazione										
				Formazione interna specifica in materia di violazioni per mancata elezione del domicilio digitale	Riunioni con l'Ufficio Registro delle imprese e/o Ufficio Accertamenti	15	N.	>= 1		
				Partecipazione a corsi di aggiornamento/formazione in tema di sanzioni	Corsi di aggiornamento/formazione	15	N.	>= 2		
				Emissione ruolo esecutivo per riscossione ordinanze	Termine emissione annualità 2023 delle ordinanze da iscrivere a ruolo	20	Data	<= 31/12/25		
				Realizzazione di evento di promozione pratica telematica	Realizzazione evento	25	Data	<= 31/12/25		
				Conclusioni adeguamenti normativamente richiesti	Invio documenti	25	Data	<= 31/01/25		
2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI										
2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo										
				Partecipazione/realizzazione/sostegno a incubatori, acceleratori e a progetti per la nascita d'impresa	Iniziative realizzate	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM	Sportelli gestiti	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria	Interventi realizzati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
2E1C1 Favorire la creazione di un ecosistema imprenditoriale per la crescita innovativa delle imprese										
				Supportare le start-up e le PMI innovative attraverso il sito camerale	Termine pubblicazione online area tematica dedicata	100	Data	<= 30/06/25		
2F Internazionalizzazione										
2F1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione										
				Realizzazione di / partecipazione a progetti/azioni a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle PMI anche attraverso il digitale	Progetti realizzati/partecipati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Attivazione di interventi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese	Interventi attivati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Presidio di collaborazioni interistituzionali per favorire l'esportazione di merci	Iniziative presidiate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
2F1C1 Attivare interventi innovativi a supporto dell'internazionalizzazione d'impresa										
				Iniziative innovative per l'internazionalizzazione delle imprese	Interventi realizzati	50	N.	>= 4		
				Workshop per l'analisi in chiave strategica dei fabbisogni delle imprese per l'internazionalizzazione	Eventi pubblici realizzati	50	N.	>= 1		
2F1D1 Aumentare la penetrazione delle PMI nei mercati internazionali attraverso progetti innovativi										
				Potenziamento del flusso informativo verso le imprese sulle opportunità per l'internazionalizzazione attraverso un nuovo strumento dedicato	Comunicazioni/newsletter	50	N.	>= 9		
				Approfondimento dei fabbisogni delle imprese per l'internazionalizzazione su nuovi settori	Termine avvio indagine	50	Data	<= 30/09/25		

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE (peso 30%)										
3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE										
3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera										
				Presidio del livello di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente	Livello di punteggio complessivo rilevato da check up con Tool di Unioncamere presidiato	15	%	>= 77%	>= 78%	>= 79%
				Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente	Report realizzati	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Realizzazione presso gli attori della governance regionale di azioni per la promozione della semplificazione	Azioni di coinvolgimento e promozione della semplificazione realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Avvio e sviluppo di strumenti di consultazione pubblica e di valutazione partecipativa	Azioni realizzate	15	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale	Pareri resi	15	N.	>= 3	>= 3	>= 3
3A1B1 Promuovere azioni per la semplificazione amministrativa e lo snellimento burocratico										
				Attività per implementare misure di semplificazione amministrativa e snellimento burocratico	Attività realizzate	100	N.	>= 2		
3A1C1 Rafforzare la visibilità e l'immagine istituzionale tramite campagne online										
				Campagne online su testate giornalistiche	Campagne attivate	100	N.	>= 2		
3A1C2 Ottimizzare i flussi documentali e le attività di comunicazione tramite soluzioni digitali e di AI										
				Verifica strumenti digitali anche di AI per l'automazione di alcuni processi di flusso documentale	Attività/Strumenti sperimentate/i	100	N.	>= 2		
3A1D1 Migliorare la comunicazione per valorizzare i risultati di mandato e per rafforzare la reputazione										
				Coordinamento aggiornamento e revisione delle newsletter tematiche dell'Ente	Newsletter revisionate	50	N.	>= 2		
				Attivazione accordi per la realizzazione di pagine promozionali su media cartacei	Accordi attivati	50	N.	>= 3		
3A1D2 Promuovere l'innovazione e valorizzare le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale per le imprese e il tessuto economico										
				Supporto alla realizzazione di eventi settoriali di diffusione dell'innovazione	Eventi supportati	100	N.	>= 2		
3A1D3 Migliorare il processo di "Pianificazione, programmazione e controllo"										
				Realizzazione delle azioni necessarie a garantire l'adozione del SMVP, del PIAO, della Relazione performance e della Relazione previsionale e programmatica	Documenti di pianificazione predisposti e/o aggiornati	34	N.	>= 4		
				Predisposizione della Carta dei servizi	Termine di predisposizione del documento	33	Data	<= 30/11/25		
				Realizzazione di Report di Controllo di gestione	Report predisposti	33	N.	>= 2		
3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera										
				Struttura organizzativa dell'ente – adozione di adeguamenti	Adeguamenti predisposti	10	N.	>= 1	>= 1	/
				Indagine sul benessere organizzativo	Indagini predisposte	10	N.	>= 0	>= 1	>= 0
				Ricorso al capitale di credito	Capitale di credito al quale si è fatto ricorso	10	Euro	= 0	= 0	= 0
				Utilizzo avanzo patrimonializzato	Avanzo patrimonializzato utilizzato	20	Euro	<= 1.000.000	<= 1.000.000	<= 1.000.000

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
-------------------	-------------------	----------------------	---------------------

Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
Predisposizione e aggiornamento di un Piano di efficientamento energetico	Piano predisposto (2023) e aggiornamenti (2024 e 2025)	10	N.	>= 1	>= 0	>= 0
Predisposizione di un modello di valorizzazione della sala Borsa	Modello e valutazione di fattibilità (2023), progettazione preliminare (2024), progettazione esecutiva e avvio interventi (2025 e 2026)	20	N.	>= 1	>= 1	/
Predisposizione di un piano di razionalizzazione degli spazi comuni (in particolare archivi di tutte le sedi) e valutazione degli interventi necessari per migliorare accessibilità, sicurezza, ecc.	Report di rilevazione degli spazi (2025), valutazione e realizzazione degli interventi (2026 e 2027)	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
3A2A1 Promuovere l'attività dei Team "Transizione digitale" e "Sviluppo progetti e gare"						
Svolgimento di attività di coordinamento del Team "Sviluppo progetti e gare"	Attività coordinate	50	N.	>= 1		
Svolgimento di attività di coordinamento del Team "Transizione digitale"	Attività coordinate	50	N.	>= 2		
3A2A2 Partecipare a un adeguato percorso formativo						
Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o miglioramento delle conoscenze e delle competenze	Ore di formazione partecipate	100	N.	>= 40		
3A2B1 Promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per il personale assegnato						
Accesso alla formazione da parte del personale assegnato	Ore totali di formazione previste per la struttura di assegnazione / N. unità assegnate	100	N.	>= 40		
3A2B2 Partecipare ad un'adeguata formazione e promuovere attività formative per il personale assegnato						
Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o miglioramento delle conoscenze e delle competenze	Ore di formazione partecipate	50	N.	>= 40		
Accesso alla formazione da parte del personale assegnato	Ore totali di formazione previste per la struttura di assegnazione / N. unità assegnate	50	N.	>= 40		
3A2C1 Avviare e svolgere una nuova procedura di reclutamento personale nell'Ente						
Individuazione della società per l'espletamento delle prove e avvio procedura	Termine stipula contratto fornitura servizio e svolgimento delle prove	50	Data	<= 30/05/25		
Analisi e progettazione formazione per l'apprendistato	Piano formativo per l'apprendistato predisposto	50	N.	= 1		
3A2C2 Monitorare l'andamento del bilancio e analizzare possibili forme di investimento della liquidità						
Relazioni sull'andamento del bilancio con segnalazioni di eventuali criticità e individuazione di eventuali azioni correttive	Relazioni predisposte	60	N.	>= 2		
Analisi di fattibilità e procedura da seguire per investimenti della liquidità dell'ente	Termine per la presentazione di una proposta agli organi	40	Data	<= 31/07/25		
3A2C3 Avviare progetto di sistema per l'efficiamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio" e analizzare gli interventi di razionalizzazione di alcune attività del Servizio attivate in via sperimentale nel 2024						
Avvio progetto "efficiamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio"	Termine per la redazione degli atti preliminari all'avvio della collaborazione con Tecnoservicecamere	60	Data	<= 30/06/25		
Analisi dell'impatto delle misure di razionalizzazione avviate nel 2024	Termine per la valutazione	40	Data	<= 31/07/25		
3A2D1 Semplificare e ottimizzare l'utilizzo dell'applicativo di gestione delle presenze/assenze del personale in relazione al trattamento giuridico						
Dematerializzazione giustificativi	Termine predisposizione tecnica e inizio sperimentazione	50	Data	<= 31/12/25		
Monitoraggio attività dei dipendenti	Termine predisposizione tecnica e inizio sperimentazione	50	Data	<= 31/12/25		

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
				3A2D2 Semplificare e ottimizzare l'utilizzo dell'applicativo di gestione delle presenze/assenze del personale in relazione al trattamento economico						
				Automatizzazione dei report dati finalizzati all'elaborazione degli stipendi	Termine predisposizione tecnica e inizio sperimentazione	100	Data	<= 31/12/25		
				3A2D3 Migliorare gli standard di efficienza e della qualità dei dati contabili e avviare procedure per la revisione degli schemi contabili (D.L. n. 113/2024 e n. 155/2024)						
				Mantenimento delle tempistiche ordinarie nell'approvazione dei bilanci (consuntivo 2023)	Termine di approvazione da parte del Consiglio	20	Data	<= 31/05/25		
				Miglioramento dell'indicatore di tempestività dei pagamenti rispetto ai target del triennio precedente (media triennio 2021-2022-2023)	Giorni intercorsi fra la data di pagamento e la scadenza (ponderati con i relativi importi) – Fonte PCC/Con2	40	Giorni	<= -11		
				Conclusione dell'attività di analisi della poste di credito pregresse (diverse dal diritto annuale) avviata nel 2024	Termine di conclusione dell'attività (2 ^a annualità)	25	Data	<= 31/05/25		
				Avvio procedure per adeguamento schemi contabili alle nuove norme in materia di contabilità pubblica	Termine di conclusione dell'attività (1 ^a annualità)	15	Data	<= 31/12/25		
				3A2D4 Emettere il ruolo esattoriale relativo al diritto annuale 2022, migliorare l'integrazione fra dati contabili (Con.2) e dati rilevati dalla banca dati diritto annuale (Diana) e analisi dei debiti e crediti derivanti dalle compensazioni fra Camere fino all'annualità 2024						
				Controlli propedeutici al riallineamento dei dati di bilancio alle risultanze della banca dati diritto annuale	Termine di completamento dell'attività (Infocamere – Diana e Con.2)	30	Data	<= 31/03/25		
				Verifica delle posizioni contenute nel ruolo per il diritto annuale 2022	Termine di completamento dell'attività (Infocamere – Diana)	40	Data	<= 25/11/25		
				Emissione ruolo esattoriale	Esecutività ruolo	20	Data	<= 20/12/25		
				Verifica puntuale dei debiti e crediti derivanti dalle compensazioni fra Camere	Termine di completamento dell'attività	10	Data	<= 31/12/25		
				3A2D5 Applicare le nuove norme in materia di appalti pubblici, razionalizzare gli spazi camerali anche in previsione dei prossimi lavori su tutte le sedi e implementare il livello di sicurezza (percezione del rischio informatico)						
				Applicazione integrale del correttivo al codice degli appalti	Termine di conclusione dell'attività	20	Data	<= 30/06/25		
				Scarto d'archivio, gestione logistica degli spazi comuni e delle attività di smaltimento	Termine di conclusione dell'attività	30	Data	<= 31/12/25		
				Assistenza ai cantieri avviati o progettati nel 2024 e supporto amministrativo e tecnico informatico alle progettazioni in corso	Termine di conclusione dell'attività	30	Data	<= 31/12/25		
				Iniziativa per il miglioramento del livello di sicurezza informatica	Iniziativa realizzate	20	N.	>= 1		
				3A3 OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali						
				Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	20	Giorni	<= 4	<= 4	<= 4
				Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese	N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare	0				
				Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione protesti e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno N / Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N	20	Giorni	<= 5	<= 4	<= 4
				Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	20	Giorni	<= -11	<= -11	<= -11

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
				Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi	Sommatoria giorni intercorrenti tra presentazione delle rendicontazioni dei contributi concessi e successiva liquidazione / N. totale contributi liquidati	20	Giorni	<= 120	<= 120	<= 120
				Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N-1	0				
				Grado di presenza sui media	N. uscite sui media anno N / N. uscite sui media anno N-1	20	%	>= 70%	>= 71%	>= 72%

3A4 OS di Sistema – Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti

Tasso di sostituzione (unità)	Numero totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / Numero totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3	33	%	>= 100,0%	>= 100,0%	>= 77,7%
Indice di struttura demografica del personale	Numero totale dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero totale dipendenti over 50 anni dell'anno N	33	%	>= 17,3%	>= 14,1%	>= 11,9%
Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	N. ingressi selezionati in base al modello «per competenze» / N. ingressi totali nell'anno N	0				
Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)	Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N / Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N	34	%	<= 37,5%	<= 37,6%	<= 38,0%

3A5 OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera

Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali	25	%	>= 12%	>= 12%	>= 12%
Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	25	%	>= 122%	>= 122%	>= 122%
Capacità di generare proventi aggiuntivi	(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)	25	%	>= 5%	>= 5%	>= 5%
Capacità di destinare risorse agli Interventi economici	Interventi economici per impresa anno N / Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	25	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%

3A6 CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale

Attivazione di nuovi servizi/commesse di mercato	Nuovi servizi/commesse attivati	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Nuovi progetti presentati per il finanziamento	Nuovi progetti presentati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Presidio dei livelli di autofinanziamento	Percentuale di autofinanziamento	50	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%

3A6F1 CISE – Revisione dell'immagine dell'Azienda speciale

Analisi dell'identità grafica	Proposta al CdA delle Linee guida per la comunicazione	60	N.	>= 1		
Team trasversale comunicazione attivo	Persone con task di comunicazione	40	N.	>= 3		

3A6F2 CISE – Adottare strumenti condivisi per la gestione dei progetti

Disponibilità dello strumento di condivisione	Nuovo strumento di condivisione	10	N.	>= 1		
Utilizzo dello strumento di condivisione	Persone abilitate	90	N.	>= 9		

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2025	Target 2026	Target 2027
3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione										
3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità										
				Effettuazione di monitoraggio e revisione del Piano triennale per la Transizione Digitale	Monitoraggi effettuati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Sperimentazione strumenti innovativi nella gestione di servizi interni e relativo monitoraggio	Strumenti sperimentati	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Realizzazione di interventi di manutenzione e di miglioramento della gestione documentale e applicativi connessi	Interventi realizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
3B1B1 Migliorare il grado di accessibilità e la UX del sito web e dei servizi digitali erogati tramite i domini romagna.camcom e servizi.romagna.camcom										
				Coordinamento azioni per il miglioramento accessibilità	Risoluzione errori di accessibilità rilevati e miglioramento delle prestazioni	70	%	>= 85%		
				Coordinamento realizzazione test di usabilità	Conduzione test, mappatura dei risultati e delle azioni di miglioramento	30	%	>= 80%		
3B1D1 Archiviare otticamente le pratiche del Registro Imprese/REA/Registro Ditte non ancora disponibili in Attiweb										
				Realizzazione attività preparatoria all'archiviazione ottica pratiche Registro Imprese/REA/Registro Ditte	Termine attività preparatoria all'archiviazione ottica	50	Data	<= 30/06/25		
				Effettuazione selezione materiale da archiviare e sua predisposizione in appositi contenitori da trasmettere all'Operatore scelto	Contenitori trasmessi all'Operatore	50	N.	>= 10		
3B1F1 CISE – Sviluppare applicativi digitali per la gestione di processi interni										
				Piattaforma di co-creazione del Piano triennale per la transizione digitale	Nuovo strumento di co-creazione	50	N.	= 1		
				Rinnovo della Intranet camerale	Nuovo strumento di gestione della intranet camerale	50	N.	= 1		
3C Trasparenza e integrità										
3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge										
				Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di tutela della privacy	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di trasparenza e anticorruzione	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
3C1D1 Migliorare gli adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy anche attraverso l'informatizzazione										
				Informatizzazione del Registro dei trattamenti dei dati personali	Trattamenti inseriti nel Registro / Trattamenti censiti	30	%	>= 50%		
				Pubblicazione aggiornamento tabella dei procedimenti	Termine per la pubblicazione	40	Data	<= 31/12/25		
				Supporto per la revisione della sezione "Amministrazione trasparente – Bandi di gara e contratti"	Elaborazione report sulla struttura	30	N.	= 1		

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:

A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE

B Obiettivo individuale dei Dirigenti

C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale

E Obiettivo trasversale

F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.6. Pari opportunità

Con riferimento alle pari opportunità (rif. Piano delle Azioni Positive) la Camera di commercio della Romagna determina le proprie azioni in modo che siano tese a eliminare ogni distinzione, esclusione o limitazione basata sul genere, che abbiano come conseguenza o come scopo quello di compromettere o di impedire, nello svolgimento della specifica attività lavorativa, il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali.

L'Ente offre a lavoratrici e lavoratori la possibilità di svolgere le proprie mansioni in un contesto lavorativo sicuro e attento a prevenire, per quanto possibile, situazioni di malessere e disagio. Un contesto lavorativo improntato al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, rappresenta, infatti, un elemento imprescindibile per garantire il miglior apporto sia in termini di produttività sia di affezione al lavoro.

La Camera di commercio della Romagna intende quindi realizzare azioni coordinate e volte alla prevenzione e rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono o possono impedire la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro. Nel realizzarle tiene conto del particolare contesto interno ed esterno, sia in termini normativi sia economici, individuando policy che non comportino spese ulteriori per l'Ente.

In particolare, sono confermate le seguenti indicazioni espresse dal Comitato Unico di Garanzia sulle iniziative da realizzare nel triennio 2025-2027:

- Flessibilità e conciliazione vita lavorativa e vita privata:
 - favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali;
 - promuovere pari opportunità tra uomini e donne in condizioni di svantaggio, al fine di trovare una soluzione che permetta di poter meglio conciliare la vita professionale con la vita familiare, senza compromettere il servizio nell'Ente;
 - potenziare le capacità dei dipendenti mediante l'utilizzo di tempi flessibili;
 - realizzare economie di gestione attraverso la valorizzazione e l'ottimizzazione dei tempi di lavoro.

Principali strumenti:

- prevedere articolazioni orarie diverse e temporanee legate a particolari esigenze familiari, migliorando tempi vita/lavoro e produttività dell'Amministrazione;
- realizzare analisi della normativa vigente e delle direttive in materia di orario di lavoro al fine di favorire modalità organizzative che coniughino produttività, efficacia, efficienza e flessibilità nel luogo di lavoro;
- attivazione banca delle ore.
- Lavoro agile:
 - erogare apposita formazione e informazione per tutto il personale, con particolare riferimento alle competenze digitali e al lavorare in gruppo, con particolare attenzione alla comunicazione.
- Formazione:
 - promuovere un'attenta attività formativa, volta a valorizzare strategicamente le risorse umane di cui è dotato l'Ente; tale attività potrà essere svolta con eventi formativi in video conferenza, laddove disponibili, e sarà estesa anche a corsi in e-learning, in modo non solo di evitare il più possibile disagi

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

ai dipendenti che hanno problemi nel compiere spostamenti ma anche per meglio conciliare l'attività organizzativa dell'Ente;

- programmare attività formative nell'arco del triennio negli ambiti di maggiore necessità per favorire lo sviluppo professionale di tutti i dipendenti;
- garantire la fruizione dell'attività formativa nelle materie obbligatorie per legge nell'arco del triennio;
- organizzare addestramento/affiancamento in caso di affidamento di nuove e diverse mansioni;
- aggiornare periodicamente in funzione delle novità normative e/o procedurali introdotte a favore del personale direttamente interessato appartenente a tutte le categorie e, laddove possibile, con criteri di rotazione;
- consolidare l'attività di accompagnamento nel reinserimento in ambito lavorativo del personale assente per un lungo periodo per malattia o congedi/aspettativa al fine di favorire il costante aggiornamento degli stessi, con affiancamento anche nello svolgimento delle attività al rientro in servizio;
- introdurre momenti formativi/informativi dedicati al personale per prevenire/contrastare situazioni di discriminazione o violenza sessuale, morale o psicologica nell'Ente.
- Azioni esterne all'Ente:
 - partecipare ad attività di confronto e/o collaborazione con altri soggetti e istituzioni del territorio, quali enti locali, università, regione e consiglieria di parità, per la diffusione della cultura delle pari opportunità.

3.7. Rischi corruttivi e trasparenza

Le dimensioni dell'integrità e della trasparenza sono considerate strategiche per l'Ente.

Per quanto concerne in particolare i rischi corruttivi, il trattamento consiste nell'individuazione concreta delle misure che debbono essere predisposte o mantenute dalla Camera per neutralizzare o ridurre il rischio stesso.

Posto che la normativa di settore in vigore e il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) indicano alcune misure obbligatorie che l'Ente deve adottare, i responsabili dei servizi per le parti di relativa competenza hanno previsto anche ulteriori e diverse misure, tenendo conto della loro sostenibilità in termini di costi, dell'impatto sull'organizzazione e della loro efficacia.

L'individuazione delle misure generali e specifiche è stata effettuata verificando:

- l'adeguatezza e il livello di attuazione delle misure pre-esistenti per valutarne capacità di riduzione del livello di esposizione al rischio;
- l'adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.

Per ciascuna misura sono stati individuati l'indicatore, il target, il tempo di attuazione e il responsabile.

Oltre alle misure ulteriori e specifiche individuate dai responsabili dei servizi per determinate tipologie di rischio e riportate nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio", la Camera adotta le misure obbligatorie e generali/trasversali riportate di seguito.

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.7.1. Misure generali

Formazione/informazione

La L. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità; al concetto di formazione in senso classico vanno associati anche gli interventi informativi che non prevedono una formazione in aula.

La formazione per tutti i dipendenti è realizzata prevalentemente tramite i corsi organizzati a livello nazionale da Si.Camera, i corsi del piano formativo di sistema organizzati da Unioncamere e la divulgazione di informazioni/pillole formative tramite pubblicazione nell'apposita sezione della intranet camerale. In aggiunta a quanto sopra viene realizzata una formazione specifica tramite la partecipazione ad eventi formativi/informativi organizzati dalla "Rete per l'Integrità e la Trasparenza" (RIT) della Regione Emilia-Romagna e dall'Osservatorio sulla criminalità organizzata della provincia di Rimini. In alcuni casi si procede con riunioni info-formative interne che possono essere destinate a tutto il personale o ai dipendenti che si occupano di specifiche materie.

Inoltre il RPCT e i componenti della struttura di supporto del RPCT sono registrati nell'area riservata specifica del sito ANAC. La registrazione consente l'accesso alle informazioni riservate ai RPCT (forum, scambio di informazioni, best practice, contenuti formativi specifici, ecc.).

Nell'ambito del piano formativo l'Ente propone ai dipendenti la partecipazione anche a corsi in materia di trasparenza e anticorruzione. Al momento la partecipazione è libera.

Obiettivo	Indicatore	Target
Promuovere la formazione dei dipendenti nelle materie dell'anticorruzione e della trasparenza	Assicurare che l'offerta formativa contenga temi in materia di anticorruzione e trasparenza.	SI

Trasparenza

Ex D.Lgs. 33/2013 la trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. La trasparenza si concretizza nell'attuazione degli obblighi di pubblicazione e dell'accesso documentale e civico e pertanto è anche una misura di prevenzione della corruzione.

Sul sito internet della Camera sono pubblicate le istruzioni relative all'accesso documentale e civico ed il modulo unico dell'accesso (Vedere sezione [Altri contenuti – Accesso civico](#) di Amministrazione trasparente e pagina [Accesso agli atti - civico e documentale](#) sul sito istituzionale).

Nella sezione [Altri contenuti – Accesso civico](#) di Amministrazione trasparente è anche pubblicato ogni

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

semestre il registro degli accessi, sulla base delle indicazioni date con delibera ANAC 1309/2016 e circolare FOIA 2/2017.

Nella intranet camerale è pubblicato un disciplinare interno con disposizioni relative al diritto di accesso documentale e civico.

L'art. 10, co. 6, D.Lgs. 33/2013 prevede l'organizzazione della Giornata della Trasparenza come strumento per il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di diffusione e valorizzazione della trasparenza nell'Ente e di miglioramento della qualità dei servizi.

Nella Camera viene ogni anno realizzata tale Giornata, che è il momento per illustrare le linee programmatiche di Ente e le attività e azioni messe in atto dalla Camera per favorire la trasparenza e l'integrità. Tale Giornata è un'occasione di confronto con i partecipanti, in cui vengono recepite le eventuali richieste che provengono dai partecipanti stessi. Da alcuni anni la giornata della trasparenza è collegata alla realizzazione di un evento pubblico di approfondimento su temi connessi alla trasparenza, legalità, etica, anticorruzione, partecipazione e comunicazione.

Obiettivo	Indicatori	Target
Controllo interno a campione degli obblighi di pubblicazione	N. sezioni (di livello 1) di amministrazione trasparente controllate a campione nell'anno	>= 4
Predisposizione del registro dell'accesso documentale e civico sulla base del flusso documentale del protocollo informatico	N. pratiche di accesso assegnate per conoscenza all'Ufficio redattore del registro/N. Pratiche valutate per la predisposizione del registro	100%
Predisposizione periodica del registro dell'accesso documentale e civico	Intervallo di tempo di riferimento del registro	<= semestre
Organizzazione Giornata della trasparenza	Tempo di realizzazione	Entro il 31/12/2025

Rotazione del personale

La rotazione del personale è una misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possono alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti al permanere nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione e quindi ad instaurare relazioni con i medesimi utenti che possano consolidare situazioni di privilegio o l'aspettativa di risposte illegali improntate a collusione.

Le condizioni in cui è possibile realizzare la rotazione sono strettamente connesse a vincoli di natura soggettiva, attinenti al rapporto di lavoro e a vincoli di natura oggettiva, connessi all'assetto organizzativo dell'amministrazione.

Per i vincoli soggettivi, le misure di rotazione devono essere compatibili con eventuali diritti individuali dei dipendenti interessati soprattutto laddove le misure si riflettono sulla sede di servizio del dipendente (si

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

vedano soggetti che utilizzano permessi per disabili e diritti sindacali) e devono tenere conto della cosiddetta infungibilità derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche. Per i vincoli oggettivi, la rotazione va correlata alla necessità di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico e a quelle cosiddette infungibili; ferma restando la programmazione di adeguate attività di affiancamento propedeutiche alla rotazione.

Da ciò si evince che non sempre la rotazione è misura che si può realizzare ma, in assenza di rotazione, si adottano misure per evitare il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione.

Dal 01/01/2024 è stata attuata una riorganizzazione interna all'Ente e pertanto ne è derivata di fatto una rotazione nei ruoli, compiti e funzioni per buona parte dei dipendenti, compresi i funzionari con incarichi di Elevata Qualificazione e i n. 2 Dirigenti in servizio (Delibera di Giunta n. 94 del 17/10/2023 – approvazione della nuova macrostruttura; determinazione del Segretario Generale n. 116 del 07/12/2023 – definizione nuova microstruttura; disposizione n. 14SG del 07/12/2023 - attribuzione funzioni ai Servizi e agli Uffici; disposizione n. 20SG del 18/12/2023 – conferimento incarichi di elevata qualificazione; disposizione n. 27SG del 20/12/2023 – approvazione nuovo organigramma e funzionigramma).

In relazione a quanto sopra, nell'immediato non sarebbe necessario prevedere altre misure in relazione alla rotazione. Tuttavia la Camera continuerà ad adottare le seguenti misure volte ad evitare i rischi corruttivi:

- misure di turnazione o assegnazione casuale pratiche attuate;
- misure di condivisione fasi procedurali o compiti tra più soggetti attuate.

Obiettivo	Indicatore	Target
Adottare misure sostitutive della rotazione	N. misure previste nelle schede rischio	>= 6

Nel caso si verificassero i presupposti, sarà garantita inoltre la c.d. rotazione straordinaria del personale, che è misura obbligatoria di prevenzione della corruzione da adottarsi nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

Codice di comportamento

Tra le misure di prevenzione della corruzione i codici di comportamento rivestono nella strategia delineata dalla L. 190/2012 un ruolo importante, costituendo lo strumento che, più di altri, si presta a regolare le condotte dei dipendenti e orientarle alla migliore cura dell'interesse pubblico, in connessione con la pianificazione triennale della trasparenza e della prevenzione della corruzione. Infatti ogni amministrazione definisce, con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio del proprio Organismo di valutazione, un proprio codice di comportamento che integri e specifichi il codice di comportamento nazionale (D.P.R. 62/2013).

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Il codice di comportamento dei dipendenti dell'Ente è stato quindi adottato con deliberazione di Giunta n. 51 del 27 maggio 2021, ai sensi dell'art. 54 D.Lgs. 165/2001, testo vigente, ed è pubblicato, unitamente alla Relazione illustrativa, nella sezione Atti generali (Disposizioni generali) di Amministrazione trasparente. Il Servizio Organizzazione e gestione risorse umane si occupa dell'adeguamento del codice alle variazioni normative e dell'aggiornamento continuo dei dipendenti tramite comunicazioni via mail, pubblicazioni nella intranet camerale e nella specifica sezione dell'Amministrazione trasparente del portale istituzionale dell'Ente.

Il codice di comportamento già adottato dall'Ente è risultato sostanzialmente in linea con le novità introdotte dagli artt. 11 bis e 11 ter del DPR 81/2023, pertanto non è stato necessario un formale adeguamento, ma si è proceduto alla comunicazione delle novità normative ai dipendenti con mail e pubblicazione nella intranet, nonché all'aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente.

Nel 2024 non ci sono state novità nella normativa relativa al codice di comportamento e pertanto non sono state necessarie comunicazioni in merito.

Oltre agli aggiornamenti strettamente connessi alle novità normative in materia di codice di comportamento, il Servizio Organizzazione e gestione risorse umane si occupa di promuovere comportamenti corretti del dipendente attraverso la formazione e l'informazione relativa agli istituti giuridici relativi al contratto di lavoro. In quest'ottica si colloca la predisposizione di una guida in materia di orario di lavoro e utilizzo strumenti giustificativi delle assenze (in particolare permessi vari, congedi, aspettative, assenze per motivi di salute), inviata ai dipendenti con mail del 19/12/2024.

Conflitto di interessi

Il tema della gestione dei conflitti di interessi è espressione del principio generale di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa di cui all'art. 97 Cost.. Esso è stato affrontato dalla L. 190/2012, con riguardo sia al personale interno dell'amministrazione/ente sia a soggetti esterni destinatari di incarichi nelle amministrazioni/enti, mediante norme che attengono a diversi profili quali:

- l'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi;
- il conflitto di interesse nei contratti pubblici;
- l'affidamento di incarichi a soggetti esterni in qualità di consulenti ai sensi dell'art. 53 comma 14 D.Lgs. 165/2001;
- le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, disciplinate dal D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 39;
- l'autorizzazione a svolgere incarichi extra istituzionali;
- il divieto di pantouflage.

Obiettivo	Indicatore	Target
Adottare misure di prevenzione del conflitto di interessi	N. misure inserite nelle schede rischio	>= 3

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Astensione del dipendente in caso di conflitti di interessi

In merito all'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi, si evidenzia che con l'art. 1, co. 41, L. 190/2012 è stato introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (art. 6bis L. 7 agosto 1990, n. 241) l'obbligo di astensione in capo al responsabile del procedimento o al titolare dell'ufficio competente ad effettuare valutazioni, a predisporre atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale nel caso in cui si trovi in una situazione di conflitto, anche potenziale, di interesse.

La materia del conflitto di interessi è, inoltre, trattata nel Regolamento recante il "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici", emanato con il D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 (artt. 6, 7 e 14).

Le suddette disposizioni trovano poi ulteriore specificazione nel Codice di comportamento dei dipendenti della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, in particolare agli artt. 6 e 9 ("Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti d'interesse" su tutti i rapporti, diretti/indiretti, di collaborazione con i privati in qualunque modo retribuiti e in corso o avuti negli ultimi tre anni e "Disposizioni particolari per contratti e atti negoziali").

Nell'ambito delle misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Ente, è prevista una specifica dichiarazione di assenza di conflitto di interesse da parte del funzionario incaricato di partecipare alle operazioni di assegnazione dei premi e chiusura dei concorsi a premio.

La misura è indicata espressamente nelle schede rischio, in particolare nella scheda E – Area sorveglianza e controlli – processo E.05 Concorsi a premio.

Nell'anno 2025 sarà mantenuta la suddetta misura.

Conflitto di interesse nei contratti pubblici

La disciplina del conflitto di interessi nei contratti pubblici è finalizzata a contrastare fenomeni corruttivi nello svolgimento delle procedure di affidamento negli appalti e concessioni e garantire la parità di trattamento degli operatori economici.

Il nuovo codice dei contratti D.Lgs. 36/2023 disciplina il conflitto di interesse in particolare agli artt. 16, 93 e 95.

L'art. 16 prevede l'obbligo di astensione da parte del dipendente che versa in conflitto di interesse.

Si ha conflitto di interessi quando un soggetto che, a qualsiasi titolo, interviene con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione degli appalti o delle concessioni e ne può influenzare, in qualsiasi modo, il risultato, gli esiti e la gestione, ha direttamente o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia alla sua imparzialità e indipendenza.

L'art. 93 co. 5 lett. c) disciplina il conflitto di interessi in relazione ai componenti delle commissioni giudicatrici.

Non possono essere nominati commissari coloro che si trovano in una situazione di conflitto di interessi con uno degli operatori economici partecipanti alla procedura; costituiscono situazioni di conflitto di interessi quelle che determinano l'obbligo di astensione previste dall'articolo 7 del regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, di cui al D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62.

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

L'art. 95 comma 1 lett. b) prevede l'esclusione dell'operatore economico, qualora si accerti che la partecipazione determina una situazione di conflitto di interesse di cui all'art. 16 non diversamente risolvibile.

Obiettivo	Indicatore	Target
Rilascio dichiarazione assenza conflitto di interesse da parte dei componenti delle commissioni giudicatrici (dipendenti ed esterni)	Autocertificazioni rilasciate/commissari nominati	100%

Affidamento di incarichi a soggetti esterni

Nei casi di conferimento di incarichi a soggetti esterni, l'art. 53 comma 14 D.Lgs. 165/2001 impone espressamente all'amministrazione di effettuare una previa verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi.

L'Ente ha disciplinato gli affidamenti degli incarichi a soggetti esterni nell'ambito del regolamento di organizzazione approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 93 del 17/10/2023 (titolo VIII - artt. da 59 a 86).

Inoltre, l'art. 2 del Codice di Comportamento adottato dall'Ente estende gli obblighi di condotta dei dipendenti e, quindi, anche quelli in materia di conflitto di interessi, per quanto compatibili in relazione alla peculiarità di ciascuna tipologia di rapporto, a tutti i collaboratori o consulenti (con qualsiasi tipologia di contratto o incarico ed a qualsiasi titolo) di cui la Camera si avvale nonché ai componenti degli organi di cui all'art. 9 L. 580/1993. Ciascun ufficio interessato provvede a inserire e fare sottoscrivere – nel contratto, atto di incarico o altro documento avente natura negoziale e regolativa – apposita clausola che sancisca la risoluzione o la decadenza del rapporto in caso di violazione degli obblighi comportamentali.

I dati degli incarichi di consulenza e collaborazione sono pubblicati sul sito internet dell'Ente nella sezione amministrazione trasparente tramite link all'Anagrafe delle prestazioni tenuta dal Ministero per la Pubblica Amministrazione all'indirizzo <https://consulentipubblici.dfp.gov.it/>.

Nella suddetta piattaforma informatica, per ogni nominativo, è indicato il rilascio della Dichiarazione di avvenuta verifica di insussistenza di potenziale conflitto di interesse.

Per l'anno 2025 verranno mantenute le suddette misure.

Inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali

Nell'ambito delle misure volte a garantire l'imparzialità dei funzionari pubblici si inquadrano le disposizioni del D.Lgs. 39/2013, che disciplina le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali, prevedendo anche i requisiti di onorabilità e moralità richiesti per ricoprire gli incarichi.

L'art. 20 del D.Lgs. 39/2013 pone in capo all'interessato l'obbligo di:

- rilasciare, all'atto della nomina, una dichiarazione sulla insussistenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità (Tale dichiarazione è condizione di efficacia dell'incarico);

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

- presentare annualmente una dichiarazione sulla insussistenza delle cause di incompatibilità.

L'attività di vigilanza sul rispetto delle disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità e di segnalazione in caso di violazione spetta al RPCT.

Le dichiarazioni fatte dai dirigenti della Camera sono consultabili nella sezione Personale di Amministrazione trasparente.

Per il 2025 è stato previsto il controllo delle dichiarazioni mediante la richiesta del certificato del casellario giudiziale e mediante la consultazione del registro delle imprese.

Misure per inconfiribilità e incompatibilità di incarichi Dirigenziali

Obiettivo	Indicatori	Target
Acquisizione e pubblicazione annuale delle dichiarazioni	N. dichiarazioni acquisite e pubblicate / N. dirigenti	100%
Controlli annuali sui requisiti di onorabilità e moralità	N. richieste certificato del casellario giudiziale / N. dirigenti	100%
Controlli annuali su attività incompatibili	Consultazione della banca dati del Registro imprese in relazione al nominativo di ciascun dirigente	>=1

Svolgimento di incarichi d'ufficio – attività e incarichi extra-istituzionali

La possibilità per i dipendenti pubblici di svolgere incarichi conferiti da altri soggetti pubblici o privati è regolata dalle disposizioni dell'art. 53 D.Lgs. 165/2001, che prevede un regime di autorizzazione da parte dell'amministrazione di appartenenza.

L'art. 53 nel testo vigente è connesso al sistema di prevenzione della corruzione ove si consideri che lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali può determinare situazioni idonee a compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa per favorire interessi contrapposti a quelli pubblici affidati alla cura del dirigente o funzionario.

Sempre a scopo di prevenzione l'art. 18 D.Lgs. 33/2013 prevede che le amministrazioni sono tenute a pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai propri dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante.

Il dipendente è tenuto a comunicare formalmente alla Camera anche l'attribuzione di incarichi gratuiti, ai quali è esteso l'obbligo per le amministrazioni di comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica (art. 53, co. 12, D.Lgs. 165/2001).

Per il rilascio dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali dei dipendenti è stata predisposta una specifica modulistica che indica i criteri per il rilascio dell'autorizzazione da parte del Segretario Generale. L'Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane competente in materia effettua le dovute comunicazioni a soggetti terzi sugli incarichi autorizzati e richiesti/comunicati dai dipendenti, nonché le comunicazioni telematiche all'Anagrafe delle prestazioni tenuta dal Ministero per la

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Semplificazione e la Pubblica Amministrazione e le attività di pubblicazione dell'elenco aggiornato degli incarichi autorizzati ai dipendenti nella sezione Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti dirigenti e non dirigenti di Amministrazione trasparente.

Nel 2025 si prevede il mantenimento delle suddette misure.

Divieti post-employment (pantouflage)

La normativa in materia di pantouflage disciplina una fattispecie qualificabile in termini di "incompatibilità successiva" alla cessazione dal servizio del dipendente pubblico.

Ex art. 53, co. 16-ter, D.Lgs. 165/2001 i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

Ex art. 21 del D.Lgs. n. 39/2013, ai fini dell'applicazione del divieto di pantouflage, sono considerati dipendenti pubblici anche i soggetti titolari di uno degli incarichi di cui al suddetto decreto, ivi compresi i soggetti esterni, con i quali l'amministrazione stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo.

La normativa prevede in caso di violazione del divieto, specifiche conseguenze sanzionatorie che hanno effetto nei confronti sia dell'atto sia dei soggetti; infatti i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire i compensi eventualmente percepiti.

La disposizione è volta a scoraggiare comportamenti impropri del dipendente che, facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'amministrazione, potrebbe precostituirsi delle situazioni lavorative vantaggiose presso il soggetto privato con cui è entrato in contatto in relazione al rapporto di lavoro e a ridurre il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni o condizionamenti sullo svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente di un'amministrazione opportunità di assunzione o incarichi una volta cessato dal servizio.

L'ANAC ha fornito indirizzi interpretativi e operativi sulla normativa in questione con le recenti Linee Guida n. 1 approvate con delibera n. 493 del 25/11/2024 e integrative rispetto alle indicazioni contenute nel PNA 2022.

La Camera di commercio, allo stato attuale, applica la normativa tramite:

1. inserimento negli atti di assunzione del personale di apposite clausole che prevedono il divieto di pantouflage;
2. rilascio di un'informativa sul divieto di pantouflage alla cessazione dal servizio di dipendenti rientranti nell'applicazione del divieto;
3. nell'ambito dei contratti pubblici rilascio di autocertificazione da parte dell'operatore economico di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi ad ex dipendenti pubblici in violazione del divieto di pantouflage.

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Tali azioni sono coerenti con le indicazioni date dall'ANAC nei suddetti documenti e verranno mantenute per il 2025.

In relazione alle indicazioni delle Linee Guida ANAC recentemente pubblicate, sono stati avviati approfondimenti interni per una più completa e puntuale applicazione della normativa, con particolare riferimento alla individuazione di eventuali altri dipendenti camerali che, oltre a quelli con qualifica dirigenziale, esercitino nel concreto "poteri autoritativi o negoziali".

In particolare è stato condiviso con i Responsabili del Servizio Organizzazione e gestione risorse umane e del Servizio Risorse e Patrimonio un documento di sintesi elaborato dal Responsabile dell'Ufficio Compliance (mail del 29/11/2024), è stato fatto un quesito informale in data 17/12/2024 tramite l'area riservata della piattaforma informatica di Si.Camera (ente di formazione del sistema camerale) alla docente di un corso sulla materia ed è stato esaminato il recente parere ANAC fasc. 4801 del 28/11/2024.

Obiettivo	Indicatori	Target
Inserimento negli atti di assunzione del personale di apposite clausole che prevedono il divieto di pantouflage	Clausole inserite in atti di assunzione/atti di assunzione	100%
Rilascio di un'informativa sul divieto di pantouflage alla cessazione dal servizio di dipendenti rientranti nell'applicazione del divieto	Informative rilasciate / Informative da rilasciare	100%
Nell'ambito dei contratti pubblici rilascio di autocertificazione da parte dell'operatore economico di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi ad ex dipendenti pubblici in violazione del divieto di pantouflage.	Autocertificazioni rilasciate/contratti stipulati	100%

Prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici

Secondo l'art. 35-bis D.Lgs. 165/2001, testo vigente, coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati penali contro la pubblica amministrazione non possono: fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi; essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture e alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati; fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere. Le limitazioni previste dalle citate disposizioni mirano a evitare che i principi di imparzialità e buon andamento dell'agire amministrativo siano o possano apparire pregiudicati a causa di prece-

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

denti comportamenti penalmente rilevanti proprio con riguardo ai reati contro la pubblica amministrazione. Ove la causa di divieto intervenga durante lo svolgimento di un incarico o l'espletamento delle attività, il RPCT, non appena ne sia venuto a conoscenza, provvede tempestivamente a informare gli organi competenti della circostanza sopravvenuta ai fini della sostituzione o dell'assegnazione ad altro ufficio.

Divieto di partecipare a Commissioni di gara in caso di condanna penale per delitti contro la Pubblica amministrazione

Obiettivo	Indicatore	Target
Acquisizione delle autocertificazioni	N. dichiarazioni acquisite / N. commissari di gara nominati	100%

I patti d'integrità e analoghi strumenti

Le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti, in attuazione dell'art. 1, co. 17, L. 190/2012, possono predisporre e utilizzare patti d'integrità o protocolli di legalità o analoghi strumenti per l'affidamento di commesse. A tale fine, le pubbliche amministrazioni inseriscono negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia, secondo cui il mancato rispetto del protocollo di legalità o del patto di integrità dà luogo all'esclusione dalla gara ed alla risoluzione del contratto.

I protocolli di legalità o patti di integrità o analoghi sono strumenti negoziali che integrano il contratto originario tra l'Ente e l'operatore economico con la finalità di prevedere una serie di misure volte al contrasto di attività illecite e, in forza di tale azione, di assicurare il pieno rispetto dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa (ex art. 97 Cost.) e dei principi di concorrenza e trasparenza che presidiano la disciplina dei contratti pubblici.

Sono attualmente in essere i seguenti patti di integrità approvati dalla Camera:

1. patto di integrità per l'assegnazione del locale di via Allegretti a Forlì (determinazione del Segretario Generale n. 85 del 08/05/2019);
2. patto di integrità per la concessione in uso a terzi della porzione di immobile ubicato in corso della Repubblica 5, 5° piano, lato piazza Saffi (determinazione del Segretario Generale n. 100 del 27/09/2023).

Misure sull'accesso e sulla permanenza nell'incarico-carica pubblica

La L. 97/2001 ha previsto misure volte ad impedire l'accesso o la permanenza nelle cariche pubbliche di persone coinvolte in procedimenti penali, nelle diverse fasi di tali procedimenti.

In particolare l'art. 3, co. 1, della suddetta norma ha introdotto, per tutti i dipendenti a tempo determinato e indeterminato, l'istituto del trasferimento ad ufficio diverso da quello in cui prestava servizio per il dipendente rinviato a giudizio per i delitti richiamati.

Il trasferimento è obbligatorio, salva la scelta lasciata all'amministrazione, in relazione alla propria organizzazione, tra il trasferimento di sede e l'attribuzione di un incarico differente da quello già svolto dal dipendente (art. 3, co. 1).

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Qualora, in ragione della qualifica rivestita, ovvero per obiettivi motivi organizzativi, non sia possibile attuare il trasferimento di ufficio, il dipendente è posto in posizione di aspettativa o di disponibilità (art. 3, co. 2). In caso di condanna, per gli stessi reati di cui all'art. 3, co. 1, anche non definitiva, i dipendenti sono sospesi dal servizio (art. 4).

In caso di condanna definitiva alla reclusione per un tempo non inferiore ai due anni per gli stessi delitti, è disposta l'estinzione del rapporto di lavoro o di impiego (art. 5).

L'Ente al verificarsi delle ipotesi sopra esposte applicherà le disposizioni vigenti.

Responsabile dell'Anagrafe delle Stazioni Appaltanti (RASA)

Ciascuna stazione appaltante è tenuta a nominare il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA), responsabile della verifica, compilazione e aggiornamento delle informazioni e dei dati identificativi della stessa stazione appaltante nell'ambito dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), istituita ai sensi dell'art. 33-ter D.Lgs. 179/2012, convertito, con modificazioni, dalla L. 221/2012.

L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione.

Il ruolo di RASA nell'Ente rientra nell'incarico di Elevata qualificazione (EQ) del Servizio Risorse e Patrimonio.

Società ed enti partecipati

L'applicazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, ed anche della trasparenza ivi compreso l'accesso civico generalizzato, riguarda anche le società a controllo pubblico di cui T.U. D.Lgs. 175/2016 e gli enti partecipati dalla pubblica amministrazione.

Per le società e gli enti partecipati dalla Camera si veda sul sito istituzionale la sezione Enti controllati di Amministrazione trasparente.

L'Ente ha sensibilizzato le partecipate in merito alle suddette disposizioni segnalando nelle riunioni degli organi la nomina del RPCT di Ente e l'adozione del PTPCT, invitandole a realizzare sul loro sito la corrispondente sezione per la Trasparenza. Le designazioni o analoghe richieste all'Ente dalle partecipate avvengono nel rispetto del D.Lgs. 39/2013.

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (whistleblowing)

La disciplina del whistleblowing è stata profondamente innovata con il D.Lgs. 10 marzo 2023 n. 24, che ha recepito la direttiva UE 2019/1937 ed è entrato in vigore il 15 luglio 2023.

Sulla base della suddetta normativa, ANAC ha emanato nuove Linee guida con deliberazione n. 311 del 12/07/2023.

In relazione alle suddette novità era stato avviato nel 2023 un lavoro di revisione del canale interno e della procedura di segnalazione per una maggiore tutela della riservatezza del segnalante, lavoro che è stato concluso nel 2024.

Ritenuto che la piattaforma informatica crittografata è lo strumento più adeguato a garantire la riservatezza dell'identità della persona segnalante, della persona coinvolta e della persona comunque menzionata nella

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

segnalazione, nonché del contenuto della segnalazione e della relativa documentazione, nel 2024 la Camera ha attivato per la prima volta una propria piattaforma crittografata reperibile al link <https://romagnacamcom.segnalazioni.net/>.

Con determinazione del Segretario Generale n. 112 del 02/07/2024 sono state approvate le disposizioni per l'istituzione del nuovo canale interno di segnalazione, per il ricevimento e la gestione delle segnalazioni.

La segnalazione può essere presentata:

- tramite la specifica piattaforma informatica crittografata, che permette la trasmissione di segnalazioni in forma scritta e in forma vocale;
- mediante richiesta di incontro al RPCT.

Il RPCT (che nell'Ente è il Segretario Generale) è l'unico destinatario delle segnalazioni interne.

Nel caso di assenza o impedimento del RPCT, il procedimento sulla segnalazione è avviato dal sostituto RPCT.

Il sostituto del RPCT è il Vice Segretario Generale Vicario pro-tempore.

Per la gestione e l'istruttoria il RPCT si avvale di una struttura di supporto composta dal Responsabile del Servizio Affari Legali e dal Responsabile dell'Ufficio Compliance della Camera di commercio.

Sul sito internet dell'Ente (sezione [Altri contenuti – Prevenzione della corruzione](#) di Amministrazione trasparente) sono pubblicati il link di accesso alla piattaforma, le informazioni sulla materia, le disposizioni approvate con determinazione del Segretario Generale n. 112 del 02/07/2024, l'informativa sulla privacy.

Al link della piattaforma informatica crittografata sono pubblicati il manuale operativo per l'utilizzo della piattaforma e ulteriori informazioni e istruzioni per il segnalante.

Nella intranet camerale sono pubblicati il link alla piattaforma informatica crittografata, le modalità di segnalazione, le disposizioni approvate con determinazione del Segretario Generale n. 112 del 02/07/2024, l'informativa sulla privacy, alcuni contenuti formativi in materia di whistleblowing.

Nel 2024 non sono pervenute segnalazioni.

Antiriciclaggio

Le misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare ai sensi dell'art. 10 D.Lgs. 231/2007 (cd. decreto antiriciclaggio) si pongono nella stessa ottica di quelle di prevenzione e trasparenza, e cioè la protezione del "valore pubblico".

I presidi in questione, infatti, al pari di quelli anticorruzione, sono da intendersi, come strumento di creazione di tale valore, essendo volti a fronteggiare il rischio che l'amministrazione entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali.

Il D.Lgs. 231/2007 sulla prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio prevede che, al fine di consentire lo svolgimento di analisi finanziarie mirate a far emergere fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, le Pubbliche amministrazioni comunicano alla UIF (Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia) dati e informazioni concernenti le operazioni sospette di cui vengono a conoscenza nell'esercizio della propria attività istituzionale (art. 10 co.4).

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

L'art. 11 del Provvedimento UIF del 23 aprile 2018 (istruzioni sulle comunicazioni di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli uffici delle Pubbliche Amministrazioni) prevede che le Pubbliche Amministrazioni individuino, con provvedimento formalizzato, un "gestore" quale soggetto delegato a valutare ed effettuare le comunicazioni alla UIF.

L'Ente ha individuato quale Gestore il Segretario Generale pro-tempore, che è anche il RPCT.

La procedura interna per la segnalazione di operazioni sospette, i riferimenti normativi e la modulistica da utilizzare per le segnalazioni, sono consultabili per tutto il personale in un'area dedicata al tema dell'Antiriciclaggio nella intranet camerale.

Ad oggi non sono state effettuate segnalazioni all'UIF relative all'anno 2024.

3.7.2. Misure specifiche

Le misure ulteriori e specifiche individuate dai responsabili dei servizi per determinate tipologie di rischio sono riportate nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio".

In relazione ai contratti quest'anno è stato effettuato l'aggiornamento dei rischi e delle misure seguendo alcuni suggerimenti dati dall'ANAC con delibera n. 605 del 19/12/2023 (PNA 2023), tenuto conto degli opportuni adattamenti alla realtà organizzativa dell'Ente.

Misure in materia di gestione dei fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

L'ANAC consiglia un rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi del PNRR.

Infatti l'ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall'altra, richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi.

In relazione a quanto sopra l'Ente non ha individuato al momento specifici rischi, in quanto la gestione dei fondi del PNRR è stata, fino ad ora, molto marginale, sia in relazione agli importi, sia in relazione al fatto che generalmente si tratta di progetti di sistema attuati da Unioncamere, che gestisce direttamente i fondi. Allo stato attuale, per l'anno 2025, non risultano progetti finanziati con fondi del PNRR gestiti direttamente dalla Camera.

Per il 2025 è prevista la collaborazione della Camera nel progetto nazionale di Unioncamere "PID-Next" finanziato dal PNRR. Il soggetto attuatore del progetto è Unioncamere e pertanto i fondi sono gestiti da Unioncamere. Per le Camere aderenti al progetto, Unioncamere ha previsto un rimborso in base ai servizi erogati e a seguito di specifica rendicontazione.

Inoltre l'Ente deve ancora ricevere un finanziamento di € 14.000 relativo al progetto "Estensione dell'utilizzo delle piattaforme nazionali di identità digitale – SPID-CIE" attuato in precedenza.

Infine, per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione dei dati e delle tempistiche di

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

aggiornamento/pubblicazione, si rinvia all'Allegato 3 "Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza". Analogamente, per quanto riguarda il monitoraggio sull'attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate, si rinvia al Capitolo 5 "Modalità di monitoraggio".

4. Interventi organizzativi a supporto

4.1. Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Alla luce di una sempre maggiore digitalizzazione nell'erogazione dei servizi e di un sempre maggiore utilizzo del lavoro in modalità agile, sviluppatosi nel periodo pandemico, in concomitanza alla prestazione del lavoro in presenza e tenuto conto anche di quanto evidenziato nell'analisi del contesto, la Camera di commercio della Romagna ha realizzato alcuni interventi sulla propria struttura organizzativa al fine di:

- conseguire un posizionamento adeguato rispetto ai nuovi bisogni provenienti dalle imprese del territorio, soprattutto in termini di domanda/attesa di maggiore velocità su risposte a bisogni espressi, o anche solo annunciati, e di migliore qualità degli output rilasciati;
- assecondare i mutamenti tecnologici che impongono variazioni nel proprio flusso operativo;
- fronteggiare l'innalzamento della competizione con altri fornitori di servizi alle imprese (istituzionali e non) e accelerare i tempi di adattamento delle componenti della struttura maggiormente esposte a tale pressione;
- accompagnare il processo di cambiamento organizzativo finalizzato a riorientare le prestazioni e rimuovendo eventuali ostacoli procedurali e culturali;
- operare scelte più ordinate e progressive, rinvenendo soluzioni meno formalistiche, ma pur sempre corrette, per garantire il successivo reperimento delle giuste professionalità e le dotazioni tecnologiche ritenute indispensabili al disegno.

Le azioni di cambiamento realizzate in conseguenza all'operatività del nuovo assetto organizzativo nel corso del 2024 sono state armonizzate con i necessari interventi formativi e di coaching mirato del personale per riorientarlo verso le innovazioni adottate, oltre che per sviluppare le competenze professionali con particolare attenzione alle riconversioni interne delle mansioni e alle competenze digitali (vedi successivo Paragrafo 4.5 "Fabbisogni del personale e di formazione").

4.2. Organizzazione del lavoro agile

Linee e criteri generali del lavoro a distanza

Tenendo conto della normativa vigente in materia e del CCNL 2019-2021, sottoscritto in data 16/11/2022, e sentite le Rappresentanze sindacali, l'attivazione del lavoro a distanza presso l'Ente per il personale ha le seguenti finalità:

- introduzione di soluzioni organizzative idonee a favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e, al tempo stesso, finalizzata all'incremento della produttività e dell'efficienza anche attraverso una maggiore responsabilizzazione del personale;
- razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi e delle dotazioni tecnologiche a disposizione del personale anche in ragione dell'assegnazione di dotazioni portabili, utilizzabili in ufficio e a distanza;
- garanzia per le pari opportunità e potenziamento delle misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, fermo restando le priorità sancite dalla normativa;
- miglioramento dell'integrazione lavorativa dei soggetti a cui, per cause dovute a condizioni di disabilità o

4. Interventi organizzativi a supporto

di fragilità, ovvero in ragione di altri impedimenti di natura oggettiva, personale o familiare, anche temporanea, la presenza fisica in ufficio possa risultare gravosa o comunque problematica, previo coinvolgimento delle organizzazioni sindacali;

- promozione della mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro e il contenimento del relativo impatto ambientale;
- esclusione assoluta di ogni penalizzazione ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera;
- alternanza del lavoro a distanza e del lavoro in presenza, anche al fine di tenere vivo il senso di appartenenza a una comunità di lavoro e di non indebolire i legami sociali tra le persone.

Ai sensi dell'art. 1, co. 3, D.M. 08/08/2021 del Ministero per la pubblica amministrazione e dello schema di linee guida ai sensi del medesimo art. 1, co. 6, il lavoro a distanza può essere autorizzato nel rispetto delle seguenti condizioni:

- invarianza dei servizi all'utenza;
- adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro a distanza, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza, salvo diverse prescrizioni del medico competente;
- adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- necessità per l'amministrazione della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- stipula dell'accordo individuale di cui all'art. 18, co. 1, L. 22/05/2017, n. 81, cui spetta il compito di definire:
 - gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità a distanza;
 - le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione;
 - le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa a distanza;
- il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo e dei responsabili dei procedimenti;
- la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario.

Nell'Ente allo stato attuale, facendo seguito alle risultanze delle attività svolte a distanza nel periodo emergenziale, sono state individuate le seguenti caratteristiche per le attività lavorabili a distanza:

- modalità di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza compatibile con le esigenze organizzative e gestionali dell'ufficio di assegnazione del dipendente e a garanzia dei livelli di produttività e di efficienza analoghi a quelli che caratterizzano il lavoro in presenza;
- prestazione lavorativa organizzata e gestita in autonomia dal dipendente, in funzione del raggiungimento di obiettivi prefissati;
- possibilità di monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;

4. Interventi organizzativi a supporto

- attività che non richiedano costante presenza fisica in ufficio;
- possibilità di utilizzo di strumentazione tecnologica idonea allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- deve essere nella disponibilità del dipendente (se non ancora fornita dall'Ente per insufficienza di risorse), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità a distanza.

Si considerano come attività non svolgibili a distanza quelle che sono legate all'accoglienza e al contatto diretto con l'utenza e che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

In merito all'accesso al lavoro a distanza, l'adesione ha natura consensuale e volontaria ed è consentita a tutti i lavoratori, fermo restando la conciliazione delle esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività. Fatto salvo l'obbligo da parte dei lavoratori di garantire prestazioni adeguate, l'Amministrazione facilita l'accesso al lavoro a distanza ai lavoratori che si trovano in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure, fermo restando i diritti di priorità sanciti dalla normativa vigente.

Livello e modalità attuative del lavoro agile attuali

Il Segretario Generale, sulla base del D.P.C.M. 23 settembre 2021 e delle indicazioni del Ministro per la pubblica amministrazione fornite con Decreto 8 ottobre 2021 e tenuto conto delle risultanze positive emerse dall'indagine interna sullo svolgimento del servizio in modalità agile, con Disposizione n. 7SG del 26/03/2024 ha approvato un Disciplinare del lavoro a distanza nell'Ente.

Inoltre, per fare fronte all'efficientamento energetico dell'Ente, con deliberazione n. 24 del 16/03/2023, la Giunta ha confermato una serie di modalità già attuate in precedenza, compresa la chiusura dell'ente in giornate prestabilite, in un'ottica di maggiore efficienza e funzionalità, con decorrenza dal 1° gennaio 2024 sino a diversa disposizione. Con Disposizione n. 19SG del 13/12/2023, il Segretario Generale ha disposto la chiusura delle sedi dell'Ente per una giornata alla settimana, garantendo il servizio nelle altre due sedi attive. Nella giornata di chiusura di ogni sede, il personale ivi assegnato svolge il servizio in modalità agile o presso un'altra sede.

Con Disposizione n. 7SG del 26/03/2024, il Segretario Generale ha approvato un Disciplinare per lo svolgimento del servizio in modalità agile a decorrere dal 1° aprile 2024 fino al 31 marzo 2025, in modalità ordinaria con prevalenza del servizio in presenza.

Descrizione dello svolgimento del lavoro a distanza nel corso del 2024:

- in tutti gli uffici è stato garantito il presidio in presenza e il regolare svolgimento delle attività istituzionali dell'Ente, procedendo all'erogazione dei servizi in modalità multicanale, anche con previo appuntamento programmato in sede;
- tutto il personale dirigente e non dirigente è stato autorizzato allo svolgimento di giornate in modalità agile (n. 2 gg./settimana), nei casi ritenuti necessari/opportuni dai Dirigenti/Responsabili competenti, in base anche alle esigenze organizzative dei singoli Servizi, per un massimo di 8 gg. mensili;

4. Interventi organizzativi a supporto

- è stata autorizzata la modalità di lavoro agile ai dipendenti c.d. fragili (n. 3 unità);
- il servizio in presenza nell'Ente è stato garantito in percentuale ben superiore al 51%, come previsto dalle indicazioni ministeriali, con una percentuale media settimanale del personale in servizio in modalità agile di circa il 23%;
- l'attività in modalità agile è stata settimanalmente monitorata dai Responsabili competenti, attraverso la compilazione di appositi report da parte del personale coinvolto.

I risultati delle indagini di customer satisfaction effettuate nel 2024, sia internamente sia verso l'utenza, non hanno evidenziato scostamenti significativi nel confronto agli anni precedenti, rispetto al livello di qualità percepita a livello generale nell'erogazione dei servizi.

LAVORO AGILE ANNO 2024

n. dipendenti in servizio nell'anno	103 <small>(2 dirigenti e 101 dipendenti di cui n. 1 in distacco sindacale)</small>
n. dipendenti che hanno potuto svolgere attività in modalità agile	99 <small>La quasi totalità dei dipendenti ha svolto servizio in modalità agile e allo stesso tempo in tutti gli uffici è stato garantito il presidio in presenza</small>
n. dipendenti che hanno svolto servizio esclusivamente in presenza (neanche una giornata in modalità agile)	4
n. dipendenti che hanno svolto giornate in modalità agile per almeno n. 1/2 giorni alla settimana continuativamente per tutto l'anno, escludendo la modalità attuativa legata all'efficientamento energetico	40
n. dipendenti fragili che svolgono il servizio in modalità prevalente a distanza	3
n. giornate totali in servizio in modalità agile	6.131
n. giornate totali in servizio in presenza	14.448

RISORSE STRUMENTALI

n. postazioni condivise dai lavoratori nelle giornate di servizio in sede	18
n. dispositivi (notebook) messi a disposizione per il lavoro agile	48
n. dispositivi (cellulare) messi a disposizione per lavoro agile	1
n. dipendenti che hanno lavorato con dispositivi propri	55
n. dipendenti con firma digitale	49

KPI UTILIZZATI PER IL MONITORAGGIO DELLE PRESTAZIONI

- Controllo report attività
- Risultanze Indagini di customer satisfaction



RISULTANZE EMERSE

- Rispetto del livello di qualità percepito dall'utenza
- Mantenimento dei tempi standard delle pratiche senza accumulo di arretrato
- Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche e delle procedure

4. Interventi organizzativi a supporto

Programmazione del lavoro agile

Per l'anno in corso l'Ente procederà all'applicazione del lavoro a distanza come nell'anno precedente, prevedendo il rinnovo annuale automatico degli accordi individuali già sottoscritti al 01/04/2024.

PROGRAMMAZIONE	
Finalità del ricorso al lavoro a distanza	<ul style="list-style-type: none"> • conciliare l'organizzazione del lavoro con le esigenze di situazioni familiari e personali • fare fronte a esigenze di carattere sanitario e di sicurezza • fare fronte all'efficientamento energetico
Perimetro di applicazione	Attività remotizzabili
Soggetti coinvolti nel processo organizzativo	Segretario Generale e Dirigente Responsabile del personale Funzionari con incarico di Elevata qualificazione Rappresentanze sindacali Organismo di Valutazione Comitato Unico di Garanzia
Scelta delle modalità realizzative del lavoro a distanza	Lavoro agile
n. dipendenti coinvolti	Totalità del personale
n. giorni a persona /settimana	1 / 2 giornate
Monitoraggio delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> • risultanze Indagini di customer satisfaction • controllo report attività
Investimenti a sostegno	<ul style="list-style-type: none"> • comunicazione/informazione al personale • dotazione tecnologica; acquisto di pc portatili per dotare nell'arco del triennio la totalità del personale che svolge servizio a distanza • logistica: adeguamento postazioni di lavoro • interventi formativi sulle dinamiche di lavoro a distanza e sulle competenze digitalizzazione

L'Ente intende, anche alla luce delle azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa (vedi precedente Paragrafo 4.1 "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa"), continuare ad analizzare e approfondire l'individuazione del perimetro di applicazione del lavoro agile, rispetto alle caratteristiche e specificità della Camera.

Pertanto, prosegue la definizione:

- dei processi remotizzabili (azioni di self assessment) e delle condizioni di effettiva remotizzabilità, tenendo conto delle indicazioni di Unioncamere;
- delle finalità, delle modalità realizzative e degli interventi organizzativi per l'introduzione di un modello di

4. Interventi organizzativi a supporto

lavoro agile a regime, attraverso:

- l'individuazione delle finalità che si intendono raggiungere in merito alla valorizzazione del personale, al miglioramento del benessere organizzativo, alla crescita in termini qualitativi dei servizi resi, in funzione delle scelte strategiche e operative definite in fase di programmazione;
- l'individuazione dei soggetti coinvolti (attori e stakeholder);
- la declinazione delle modalità realizzative del lavoro agile (attività remotizzabili, numero di persone interessate, numero giorni medi su base settimanale/mensile previsti, etc.);
- la definizione degli investimenti necessari a sostegno dell'introduzione del modello di lavoro agile, con interventi a supporto (di comunicazione, di formazione, tecnologici, etc.);
- i criteri e le modalità di monitoraggio delle prestazioni per la valutazione dell'operato o degli obiettivi del personale impegnato in tale modalità di lavoro.

Rispetto alle risultanze dell'ultima indagine sul benessere organizzativo, con particolare attenzione all'impatto della modalità di lavoro agile sui dipendenti, dalle quali è emerso un miglioramento nella conciliazione tra vita professionale e vita familiare, senza sostanziali cambiamenti sull'attività lavorativa.

Non risultano segnalazioni di criticità. Il personale è soddisfatto dell'attività lavorativa svolta a distanza e vorrebbe continuare l'esperienza, in particolare per la riduzione dei tempi e/o costi di spostamento e per la maggiore flessibilità di orario, oltre che per far fronte alle esigenze di cura personali e familiari.

L'aspetto della digitalizzazione e dell'autonomia nell'organizzazione del lavoro a distanza sono risultati positivamente valutati.

4.3. Semplificazione delle procedure

La Camera di commercio della Romagna procederà con una valutazione delle procedure alla luce delle esigenze emergenti, delle novità normative, nonché della propria programmazione, sulla base delle risultanze dell'attività di sviluppo e della recente riconfigurazione organizzativa (vedi precedente Paragrafo 4.1 "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa").

Inoltre il tema sarà attenzionato in modo particolare con l'assegnazione di un obiettivo di performance mirato al Dirigente Albonetti: "3A1B1 Promuovere azioni per la semplificazione amministrativa e lo snellimento burocratico".

4.4. Inclusione e accessibilità dell'Ente

Le dimensioni dell'inclusione e dell'accessibilità sono già presenti in modo strutturale nelle scelte strategiche e organizzative dell'Ente e un'attenzione specifica è rivolta alla riqualificazione dei servizi all'utenza in un'ottica di miglioramento continuo.

In particolare, nel Piano triennale per la transizione digitale della Camera della Romagna – aggiornamento 2023-2025 – sono stati individuati specifici obiettivi di accessibilità:

- Progetto P1.4 – Accessibilità del sito internet istituzionale;
- Progetto P1.5 – Conformità degli sportelli e delle postazioni di lavoro in tema di accessibilità.

4. Interventi organizzativi a supporto

A seguito della riorganizzazione e in adempimento alle disposizioni normative (D.Lgs. 13 dicembre 2023, n. 222 recante disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, in attuazione dell'art. 2, comma 2, lett. e), della L. 22 dicembre 2021, n. 227), nel 2024 la Camera ha individuato con apposito provvedimento un responsabile che definisce le modalità e le azioni eventualmente necessarie per realizzare la piena accessibilità fisica e digitale all'Ente da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità e che propone quindi la relativa definizione di obiettivi di performance e la relativa strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo nonché gli obiettivi formativi annuali e pluriennali.

E' stato individuato anche uno specifico obiettivo dirigenziale, volto ad aumentare il grado di accessibilità e di usabilità del sito web istituzionale, con particolare riguardo ai suoi contenuti, alla piattaforma comunicativa e al front office dei servizi digitali.

4.5. Fabbisogni del personale e di formazione

Rilevazione del fabbisogno di personale

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP), ora confluito nel PIAO, costituisce il documento propedeutico e preliminare all'avvio delle procedure di reclutamento e alla gestione delle assunzioni, in base all'art. 39 L. 27 dicembre 1997, n. 449 e degli artt. 6 e 30 D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e ss.mm.ii che attribuiscono la competenza ad adottare il suddetto documento all'organo di vertice di ciascuna pubblica amministrazione.

Con il D.P.C.M. – Dipartimento della Funzione Pubblica – 8 maggio 2018, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e con il Ministro della Salute, sono state emanate le linee di indirizzo volte a orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei propri Piani dei fabbisogni di personale, secondo le previsioni degli artt. 6 e 6-ter D.Lgs. 165/2001 e ss.mm.ii, quali risultanti dopo la riformulazione introdotta con il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75.

Con il Decreto 22/07/2022 il Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, ha emanato ulteriori linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche.

Rispetto alle linee di indirizzo contenute nel citato D.M. 8 maggio 2018, le linee del 2022 aggiornano e integrano la componente connessa alla programmazione qualitativa e all'individuazione delle competenze che investono i profili.

Le linee di indirizzo definiscono una metodologia operativa di orientamento che le amministrazioni adatteranno, in sede applicativa, al proprio ordinamento di settore.

Una gestione per competenze dell'amministrazione pubblica mira a un'evoluzione delle politiche di gestione del personale da adempimento di pratiche amministrative relative al rapporto di lavoro dei dipendenti a leva strategica di sviluppo degli individui e delle organizzazioni pubbliche.

La pianificazione dei fabbisogni rappresenta uno strumento di riflessione strategica sia quantitativa, sui

4. Interventi organizzativi a supporto

posti vacanti all'interno dell'Ente, ma anche sulle competenze che qualitativamente sono richieste per accompagnare l'evoluzione dell'Ente.

Nel rispetto dei principi sopra citati, inoltre, la programmazione dei fabbisogni di personale deve avvenire:

- in coerenza con la programmazione generale, quale presupposto per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa;
- avvalendosi di metodologie di standardizzazione dei bisogni e sull'individuazione di indicatori/parametri di benchmarking i quali consentano di razionalizzare i propri fabbisogni ed effettuare un confronto con attività, settori e tipologie di amministrazioni omogenee o assimilabili.

Sono inoltre definiti interventi organizzativi a supporto del raggiungimento degli obiettivi relativi nello specifico alla riconfigurazione della struttura organizzativa, all'organizzazione del lavoro agile, alla semplificazione delle procedure e ai fabbisogni di personale e formativi.

L'assetto organizzativo delle amministrazioni è definito in conformità alla pianificazione triennale dei fabbisogni finalizzata a individuare le professionalità occorrenti al raggiungimento dei fini istituzionali dell'amministrazione – con il solo limite del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica – e a collocare il personale in base a effettive esigenze di reclutamento.

In particolare, la pianificazione triennale dei fabbisogni di personale indica la consistenza della dotazione organica al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione, suddivisa per inquadramento professionale e deve evidenziare:

- 1) la capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- 2) la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni;
- 3) le strategie di copertura del fabbisogno, ove individuate;
- 4) le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- 5) le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

Il D.M. 16/02/2018 all'art. 7, comma 3, dispone che le Camere di commercio sono tenute a rideterminare il proprio contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, le proprie dotazioni organiche, tenendo conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento come ridefiniti dall'art. 10 della Legge delega n. 124/2015, dal successivo D.Lgs. 219/2016, dal Decreto MISE 16/02/2018 e dal Decreto MISE 17/04/2019. Quest'ultimo, in particolare, ha definito i servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale in relazione alle funzioni amministrative ed economiche individuate dalla legge 580/93.

L'allegato D) del D.M. 16/02/2018 ha quantificato la dotazione organica dell'Ente secondo il seguente prospetto:

4. Interventi organizzativi a supporto

Tipologia contrattuale	Dotazione organica Decreto MISE 16/02/2018
Dirigenti	3
Categoria D (ex D3=6 ed ex D1=27)	33
Categoria C	76
Categoria B3	13
Categoria B1	4
Totale	129

Il Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione nel citato Decreto dell'8 maggio 2018, nella logica della revisione degli assetti organizzativi e dell'impiego ottimale delle risorse umane, ha predisposto una lettura dell'art. 6 del D.Lgs. 165/2001, così come modificato dal D.Lgs. 75/2017, che introduce elementi significativi tesi a realizzare il superamento del tradizionale concetto di dotazione organica. Il termine dotazione organica, nella disciplina precedente, rappresentava il "contenitore" rigido da cui partire per definire il PTFP, nonché per individuare gli assetti organizzativi delle amministrazioni, contenitore che condizionava le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali contemplate. Il passaggio, pertanto, si effettua valutando la dotazione organica come valore finanziario, ossia come "dotazione di spesa potenziale".

Sulla base di tali indicazioni l'attuale dotazione di spesa potenziale, ottenuta applicando gli stipendi tabellari dei vigenti CCNL (Dirigenti CCNL 16/07/2024 - dipendenti CCNL 16/11/2022) alla dotazione organica di cui all'allegato D) del Decreto MISE 16/02/2018 risulta essere la seguente:

Tipologia contrattuale	Dotazione organica Decreto MISE 16/02/2018	Imponibile annuo lordo (per 1 unità)	Oneri previdenziali / assistenziali (per 1 unità)	IRAP (per 1 unità)	Totale per unità	Totale
Dirigenti	3	€ 43.399,17	€ 10.577,55	€ 3.688,93	€ 57.665,65	€ 172.996,95
Funzionari ed Elevata Qualificazione (ex Cat. D)	33	€ 23.271,75	€ 5.671,95	€ 1.978,10	€ 30.921,80	€ 1.020.419,40
Istruttori (ex Cat. C)	76	€ 21.444,95	€ 5.226,71	€ 1.822,82	€ 28.494,48	€ 2.165.580,48
Operatori esperti (ex Cat. B1 e B3)	17	€ 19.079,27	€ 4.650,13	€ 1.621,74	€ 25.351,14	€ 430.969,38
Operatori	0	€ 18.320,39	€ 4.465,17	€ 1.557,23	€ 24.342,80	€ 0,00
	129					€ 3.789.966,21

Per la verifica del rispetto dei tetti di spesa vengono utilizzate le seguenti voci:

- i costi tabellari delle sole posizioni economiche di ingresso in ogni area di classificazione, calcolate per 12 mensilità, come da CCNL 16/11/2022 del personale enti locali e da CCNL 16/07/2024 relativo ai dirigenti delle Funzioni locali;

4. Interventi organizzativi a supporto

- l'indennità di comparto a carico del bilancio;
- gli oneri previdenziali ed assistenziali e l'IRAP.

Tutte le voci ulteriori che concorrono a comporre il costo del personale dell'Ente, comprese le voci finanziate per i fondi di produttività del comparto e della dirigenza, sono trascurate in quanto neutre ai fini dei calcoli dei limiti perché stabili al variare della dimensione dell'organico, fatte salve misure di razionalizzazione, contenimento e/o aumento indipendenti dagli andamenti occupazionali. Sono pertanto escluse dai calcoli le voci che concorrono alla costituzione del fondo del salario accessorio del comparto e della Dirigenza.

Come indicato dalle Linee di indirizzo per la predisposizione dei Piani dei Fabbisogni di personale da parte delle pubbliche amministrazioni – Decreto Funzione Pubblica 08/05/2018 – la dotazione è espressa in termini finanziari indicando il valore di spesa potenziale massima sostenibile (euro 3.789.966,21), che si ottiene *“ric conducendo la sua articolazione, secondo l'ordinamento professionale dell'amministrazione, in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa previsto, oneri corrispondenti al trattamento economico fondamentale della qualifica, categoria o area di riferimento”*.

“Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima, le amministrazioni, nell'ambito del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, potranno quindi procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati, ... e garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Tale rimodulazione individuerà quindi volta per volta la dotazione di personale che l'amministrazione ritiene rispondente ai propri fabbisogni.”

Pertanto il superamento della dotazione organica si sostanzia nel fatto che tale strumento si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile.

Di seguito una tabella riepilogativa del personale dei livelli in servizio al 1° gennaio 2025:

Tipologia contrattuale	Dotazione organica Decreto MISE 16/02/2018	Personale in servizio al 01/01/2025	Personale vacante
Dirigenti	3	2	- 1
Funzionari ed Elevata Qualificazione (ex Cat. D)	33	27	- 6
Istruttori (ex Cat. C)	76	60	- 16
Operatori esperti (ex Cat. B1 e B3)	17	11	- 6
Operatori	0	0	0
Totale	129	100	- 29

Nel corso del 2024 sono cessate n. 3 unità inquadrate nell'area degli Istruttori.

Dal 1° gennaio 2025 il dirigente a tempo determinato è stato assunto in ruolo.

La ricognizione delle eccedenze

L'art. 33 del D.Lgs. 165/2001 impone alle pubbliche amministrazioni di effettuare una ricognizione annuale per accertare eventuali situazioni di soprannumero o eccedenze di personale, in relazione alle esigenze

4. Interventi organizzativi a supporto

funzionali o alla situazione finanziaria; in assenza di tale ricognizione non è possibile effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro di qualunque tipologia di contratto a pena di nullità degli atti posti in essere. Per quanto evidenziato in precedenza, alla data del 01/01/2025 non risulta personale in soprannumero rispetto alla dotazione approvata ma, al contrario, pur a fronte di incrementi delle attività e delle competenze camerali, lo scostamento tra la dotazione organica e il personale in servizio è pari a 29 unità. Pertanto, si può affermare che questa Camera di commercio non presenta, alla data attuale, situazioni di soprannumero o di eccedenza di personale.

Il collocamento obbligatorio

Ai sensi della Legge 68/1999, al fine di promuovere l'inserimento e la integrazione lavorativa nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato, enti e aziende con più di 50 dipendenti sono tenuti ad avere alle loro dipendenze:

- una quota di persone con disabilità per una percentuale pari al 7% dei lavoratori occupati;
- una quota di persone appartenenti alle altre categorie protette per una percentuale pari all'1% dei lavoratori occupati.

La copertura obbligatoria della quota di personale disabile di cui all'art. 1 della Legge 68/99 non è soggetta al computo assunzionale previsto dalla vigente normativa applicabile nel sistema camerale e quindi non necessita di verifica del budget disponibile né del limite di spesa potenziale massima costituito dall'attuale dotazione organica.

Ai sensi dell'art. 7, comma 6, del D.L. 31/08/2013 n. 101, si è provveduto a rideterminare il numero delle assunzioni obbligatorie previste per le categorie protette che, alla data del 31 dicembre 2024, risulta essere pari a 7 unità.

Alla data attuale, pertanto, la quota d'obbligo come sopra determinata alla data del 31 dicembre 2024, risulta a tutti gli effetti coperta.

Definizione della strategia di copertura del fabbisogno

Dopo l'approvazione, con delibera di Giunta n. 94/2023, della nuova macrostruttura e successivamente, con disposizione del Segretario Generale n. 27SG/2023, della microstruttura e relativo funzionigramma, al termine di un periodo di transizione delle attività fra i servizi, erano emerse alcune carenze di personale per le quali sono state definite strategie di copertura, da attuare nei limiti definiti dal turnover e dai risparmi per cessazioni registrati negli anni precedenti, già nel documento di aggiornamento del PIAO 2024.

Sulla base dei documenti programmatici di carattere strategico, gli ambiti di attività che, nel triennio 2024-2026, comporteranno stabili interventi di presidio da parte della Camera di commercio e la conseguente necessità di incrementare le risorse professionali dedicate sono la transizione digitale e l'innovazione del sistema delle imprese; la competitività e l'internazionalizzazione delle imprese; l'orientamento e la formazione per il lavoro e il matching tra competenze e professioni; il sistema turistico e culturale e l'attrattività del territorio; la cultura della legalità e della prevenzione della crisi d'impresa nonché il ricorso

4. Interventi organizzativi a supporto

alle procedure alternative delle controversie; il benessere del personale e la crescita delle competenze interne; la valorizzazione del patrimonio e delle partecipazioni dell'Ente.

Per quanto precede, già dal secondo semestre dell'anno 2024 e nei due anni successivi, si rende necessario prevedere un presidio stabile di alcuni Servizi e, tenuto anche conto delle preventivabili cessazioni, programmare opportune integrazioni di risorse umane.

L'Ente ha definito i Profili Professionali, intesi come "insieme di competenze che descrivono il ruolo che la posizione è chiamata a ricoprire nell'ente".

I profili professionali dell'Ente sono funzionali alla realizzazione di un modello di gestione delle risorse umane fondato su competenze professionali declinate con riferimento alle posizioni di lavoro che compongono la struttura di un ente, nella consapevolezza che i risultati dell'azione amministrativa dipendono sempre meno dall'organizzazione formale e sempre più dal valore delle persone che in essa operano e che si sostanzia nella sintesi tra sapere, saper fare e saper essere.

La definizione dei profili professionali non incide sulla quantificazione dei fabbisogni, ma consente di migliorare le procedure per l'individuazione delle figure professionali da immettere nell'Ente.

Capacità assunzionale

La Legge di Bilancio 2025 (L. 207 del 30/12/2024), ha confermato per le Camere di commercio l'attuale regime delle assunzioni a tempo indeterminato. Non vengono modificate le modalità per il calcolo dei risparmi da cessazioni e dei costi delle assunzioni, restando confermato il vincolo della spesa potenziale massima di cui all'art. 6, comma 3, del D.Lgs. 165/2001.

Al momento trova ancora applicazione per le Camere di commercio l'art. 3, comma 9-bis del D.Lgs. 219/2016 che consente, alle Camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, la possibilità di procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica.

Sulla possibilità di utilizzare l'importo residuo dei budget assunzionali non utilizzati negli anni precedenti si è espressa la Corte dei Conti e dunque si tratta di principi generali applicabili anche alle assunzioni delle Camere di commercio.

Adottando in maniera omogenea i parametri utilizzati per calcolare i valori di spesa potenziale massima e di spesa del personale in servizio, nella tabella che segue sono riepilogate le capacità assunzionali dell'Ente, collegate alle cessazioni di personale che si sono verificate nella Camera della Romagna nell'anno 2024, con gli importi aggiornati a seguito della sottoscrizione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto enti locali per il triennio 2019/2021.

Tipologia contrattuale		Numero	Totale
Cessazioni 2024	Istruttori (ex Cat. C)	3	€ 85.483,44
Capacità assunzionale 2024			€ 85.483,44

4. Interventi organizzativi a supporto

Definizione della strategia di copertura del fabbisogno

Nell'anno 2025 non si utilizza la capacità assunzionale sopra calcolata, in quanto si portano a compimento le procedure di acquisizione di personale già previste nel PIAO 2024-2026 (approvato con delibera n. 83 del 16/07/2024), determinate sulla base delle capacità assunzionali 2024, riferite alle cessazioni del triennio 2021-2023, che si riepilogano di seguito:

Progressioni verticali:

- n. 3 unità dell'area degli Istruttori (con una spesa annua complessiva pari a euro 9.430,02) a tempo pieno e indeterminato, attraverso una progressione tra le Aree sulla base di una procedura valutativa, riservata al personale in servizio ai sensi dell'art. 13 del CCNL 16/11/2022;
- n. 4 unità dell'area dei Funzionari (con una spesa annua complessiva pari a euro 9.709,28) a tempo pieno e indeterminato, attraverso una progressione tra le Aree sulla base di una procedura valutativa, riservata al personale in servizio ai sensi dell'art. 13 del CCNL 16/11/2022;
- n. 1 unità dell'area dei Funzionari (con una spesa annua complessiva pari a euro 2.427,32) a tempo pieno e indeterminato, attraverso una progressione tra le Aree sulla base di una procedura valutativa, riservata al personale in servizio ai sensi dell'art. 15 del CCNL 16/11/2022.

Reclutamento dall'esterno:

- n. 6 unità dell'area degli Istruttori (con una spesa annua complessiva pari a euro 170.966,88) a tempo pieno e indeterminato, attraverso l'espletamento di una selezione pubblica, anche in convenzione con altre amministrazioni, per i profili professionali di Istruttore processi organizzativi di supporto; Istruttore servizi anagrafici e di regolazione del mercato; Istruttore servizi promozionali;
- n. 1 unità dell'area dei Funzionari (con una spesa annua complessiva pari a euro 30.921,80), in apprendistato, per il profilo professionale di Funzionario processi organizzativi di supporto.

La programmazione di cui sopra è relativa al triennio a partire dall'anno 2024 con prosecuzione negli anni successivi.

La comunicazione, ex art. 34-bis del D.Lgs. 265/2001 e ss.mm.ii., relativa a personale in disponibilità ha dato esito negativo ed è stato avviato un percorso di organizzazione della procedura del reclutamento con apprendistato con il supporto di Unioncamere Nazionale.

Nel corso del 2025 saranno pubblicati i bandi sia per il reclutamento di personale dall'esterno sia per le progressioni verticali come sopra riportato.

I costi totali della programmazione trovano copertura nei rispettivi bilanci camerali e rientrano nei limiti delle facoltà assunzionali. Il costo del personale in servizio sommato al costo delle acquisizioni di personale programmate non supera il tetto della spesa massima potenziale data dalla dotazione organica vigente.

Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La formazione è ritenuta nell'Ente una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dall'art. 1, co. 1, D.Lgs. 165/2001: accrescere l'efficienza delle amministrazioni, razionalizzare il costo del

4. Interventi organizzativi a supporto

lavoro pubblico e realizzare il migliore utilizzo delle risorse umane, uniformandosi alle indicazioni normative e contrattuali in materia di formazione che evidenziano l'obbligatorietà della formazione continua di tutto il personale.

Quando si parla di qualità di risorse umane, non si può prescindere dall'elemento fondamentale che le qualifica che è rappresentato dalla formazione permanente del personale, vero motore dei processi di cambiamento e innovazione del sistema camerale.

La formazione deve essere una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane ed è anche una componente essenziale di quello che è definito "benessere organizzativo".

La valorizzazione delle risorse umane, partendo dal management pubblico fino al personale, è un elemento imprescindibile per la crescita complessiva, quantitativa e qualitativa, dei servizi erogati.

Per la realizzazione di questo processo di valorizzazione, l'Ente definisce una pianificazione annuale degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze. La formazione in questo contesto svolge un ruolo centrale per la manutenzione di competenze esistenti, per lo sviluppo di nuove figure professionali e per la riqualificazione di quelle presenti.

La profonda riforma della Pubblica Amministrazione ha posto l'esigenza di passare da un sistema formativo di interventi coordinati e organici di sviluppo e potenziamento delle competenze del personale che incidano sui contesti organizzativi e siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi posti dall'Ente.

Il piano di formazione si propone pertanto di:

- preparare il personale a ricoprire adeguatamente le posizioni e i ruoli ricoperti di volta in volta;
- aggiornare le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente;
- rafforzare e aggiornare le competenze esistenti per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme;
- favorire lo sviluppo organizzativo dell'Ente e l'attuazione dei progetti strategici predisponendo le professionalità richieste;
- garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi;
- migliorare le capacità del management nel raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

La rilevanza che si vuole riconoscere alla formazione esprime l'impegno della Camera, anche in materia di formazione del personale, a garantire le pari opportunità tra uomo e donna e l'impegno, anche con iniziative specifiche da sviluppare con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), al consolidamento di una cultura della diversità di genere e di pari opportunità.

La formazione è adeguatamente pianificata e programmata, in modo da garantire la massima diffusione e partecipazione da parte dei dipendenti inquadrati in tutte le aree di classificazione e i profili professionali.

Al fine di ottimizzare la formazione, si vuole sviluppare un sistema più strutturato e formalizzato, ad opera dell'Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane che, nello specifico, svolge le seguenti attività:

4. Interventi organizzativi a supporto

- predisposizione del piano di interventi formativi e di sviluppo delle competenze;
- pianificazione, attivazione e gestione dei corsi di formazione destinati ai vari Servizi;
- coordinamento, monitoraggio e valutazione dei processi formativi;
- monitoraggio e gestione dei costi della formazione.

Gli interventi formativi sono rivolti al personale dirigente, agli incaricati di elevata qualificazione e al restante personale non dirigente dell'Ente.

Per i dirigenti e gli incaricati di elevata qualificazione, la formazione è finalizzata all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze riferite all'area di classificazione di appartenenza, che richiede l'esercizio di funzioni di tipo organizzativo-gestionale, oltre che tecniche. Per il restante personale la formazione è finalizzata alla trasmissione di conoscenze, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze di base per lo svolgimento della propria attività lavorativa nell'unità organizzativa di appartenenza, in funzione degli obiettivi operativi.

Per interventi formativi si intendono: corsi/eventi di formazione di base, di aggiornamento, di riqualificazione, di specializzazione, di perfezionamento e di affiancamento.

L'accesso alle attività formative è consentito a tutti i dipendenti di questa Amministrazione senza distinzione di area di classificazione, posizione economica o profilo professionale.

La priorità di ammissione del personale ai corsi è stabilita dal dirigente e/o dal responsabile del servizio che deve assicurare la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e dell'area di classificazione di appartenenza.

L'Ente intende attuare azioni formative atte a sviluppare i seguenti ambiti:

- aggiornamenti costanti e periodici in funzione delle novità normative e/o procedurali ed alle attività tecnico-specialistiche;
- eliminazione/riduzione dei gap di competenze emersi in particolari contesti lavorativi (es. nel lavoro agile);
- sviluppo delle competenze professionali di tutto il personale;
- riconversioni professionali, finalizzate a migliorare le allocazioni del personale;
- addestramento/affiancamento in caso di affidamento di nuove e diverse mansioni;
- consolidamento dell'attività di accompagnamento nel reinserimento in ambito lavorativo del personale assente per un lungo periodo per malattia o congedo/aspettativa al fine di favorirne l'aggiornamento, con anche affiancamento nello svolgimento dell'attività al rientro in servizio;
- accompagnamento dei neoassunti nel percorso di inserimento e apprendimento dei meccanismi di funzionamento dell'organizzazione, così da potere ricoprire adeguatamente la posizione assegnata;
- materie trasversali;
- materie obbligatorie per legge.

Ulteriore formazione specialistica, aggiuntiva rispetto a quella organizzata direttamente dall'Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane, è individuata nel corso dell'anno dai dirigenti/responsabili di servizio (erogata da soggetti pubblici o privati e, nella maggior parte dei casi, gratuita).

4. Interventi organizzativi a supporto

Se a pagamento, allo scopo di assicurare una razionale distribuzione delle risorse destinate alla formazione specialistica di settore e/o individuale e di contemperare le esigenze di formazione individuale con le strategie e gli obiettivi dell'Amministrazione, le proposte di formazione sono comunicate/concordate con l'Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane.

Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni.

Sono stati previsti obiettivi individuali in capo a entrambi i dirigenti perché promuovano un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stessi e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue, così come previsto nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025.

La pianificazione quindi prevede la possibilità per ciascun dipendente di partecipare ad almeno 40 ore annue di formazione, tenendo comunque in conto che nel corso dell'anno cessazioni e assenze del personale o esigenze particolari di servizio non preventivabili possano non permettere ad alcuni dipendenti l'effettiva partecipazione a tutta la formazione programmata.

Al fine di accompagnare la crescita professionale del personale e coadiuvare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nella pianificazione camerale, sulla base degli ambiti formativi sopra elencati, per l'anno 2025 è stata prevista la partecipazione ai seguenti interventi formativi, destinando per lo scopo una somma pari ad euro 50.000,00:

- **Azione di Sistema Camerale – Unioncamere con il supporto tecnico di Si.Camera**

Tipologia	Linee formative e focus	Incontri/Seminari	Piano Formativo obbligatorio Segretari Generali
Modalità di erogazione	webconference e/o laboratori in presenza di durata variabile in giornate e ore (anche in più moduli) fruibili in diretta/differita	webconference e/o laboratori in presenza di durata variabile in giornate e ore fruibili in diretta/differita	webconference / e-learning di durata variabile in giornate e ore (anche in più moduli)
Destinatari	tutto il personale individuato/interessato	tutto il personale individuato/interessato	Segretario Generale
Finalità	tematiche di aggiornamento normativo o tecnico-specialistico	tematiche di aggiornamento normativo o tecnico-specialistico	manageriale
Risorse	finanziato dall'Unione	finanziato dall'Unione	finanziato dall'Unione/Ente
Tempi di attuazione	conclusione di linee e focus dell'anno precedente e avvio nel corso dell'anno di nuovi eventi, di volta in volta comunicati dalla Segreteria dell'Unione	comunicazione avvio nel corso dell'anno di volta in volta dalla Segreteria dell'Unione	iniziato nel 2023

4. Interventi organizzativi a supporto

Nell'ambito dell'Azione di Sistema Camerale al momento sono già state attivate le seguenti iniziative:

Tipologia	“Academy per la transizione digitale”	“Piano formativo Segretari Generali”
Modalità di erogazione	on-line/e-learning	on-line/e-learning 13 ore
Destinatari	Dirigente / Incaricati di elevata qualificazione / Istruttori interessati	Segretario Generale
Finalità	Transizione digitale	Formazione obbligatoria
Risorse	finanziato dall'Unione e una quota dall'Ente	finanziato dall'Unione
Tempi di attuazione	2025	2024-2025

Tipologia	Linea formativa Dirigenti “Da un approccio per adempimenti ad un approccio imprenditoriale: un possibile, nuovo orientamento nella gestione dei servizi”	Linea formativa “Competenze manageriali e strumenti per lo sviluppo dei collaboratori”
Modalità di erogazione	on-line/presenza 40 ore	on-line/presenza 16 ore
Destinatari	Dirigente	Incaricati di elevata qualificazione
Finalità	Consolidamento delle competenze strategiche funzionali ad una gestione dei servizi	Leadership e gestione delle risorse umane
Risorse	finanziato dall'Unione	finanziato dall'Unione e una quota dall'Ente
Tempi di attuazione	2024-2025	2025

• Si.Camera

Tipologia	Astro	Pillole
Modalità di erogazione	webconference 6 ore/g fruibili in diretta o differita	webconference 3 ore/g fruibili in diretta o differita
Destinatari	tutto il personale individuato/interessato	tutto il personale individuato/interessato
Finalità	tematiche di aggiornamento normativo o tecnico-specialistico / materie trasversali	tematiche di aggiornamento normativo o tecnico-specialistico / materie trasversali
Risorse	abbonamento	abbonamento
Tempi di attuazione	da maggio a dicembre 2025	da maggio a dicembre 2025

Nei primi due mesi dell'anno si recuperano in differita i corsi dell'anno precedente.

• Infocamere

Tipologia	Corsi
Modalità di erogazione	webconference fruibili in diretta o differita
Destinatari	tutto il personale individuato/interessato
Finalità	tematiche di aggiornamento tecnico-specialistico

4. Interventi organizzativi a supporto

Tipologia	Corsi
Risorse	abbonamento
Tempi di attuazione	primo / secondo semestre 2025

• Syllabus

Tipologia	Percorsi formativi
Modalità di erogazione	Webconference / presenza
Destinatari	tutto il personale individuato/interessato
Finalità	tematiche di aggiornamento tecnico-specialistico e informatico
Risorse	finanziato dal Ministero
Tempi di attuazione	primo / secondo semestre 2025

Attraverso la piattaforma “Syllabus, Nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni” del Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata pianificata la formazione per lo sviluppo delle competenze digitali aderendo all’iniziativa così come indicato dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023 avente per oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano nazionale di Ripresa e Resilienza” e confermato dalla recente direttiva del 14 gennaio 2025.

L’Ente nel 2023, dopo aver provveduto alla registrazione sul portale, ha abilitato tutto il personale per l’avvio dell’attività formativa sulle competenze digitali. L’obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment iniziale per le 11 competenze digitali per la PA, come previste dal Syllabus. Nel corso del 2024 è continuata l’attività formativa, la cui conclusione è prevista per il 2025.

Sempre sulla piattaforma Syllabus, tutto il personale può fruire delle seguenti iniziative di auto formazione on-line :

- “Riforma-Mentis” promossa dal Dipartimento della funzione pubblica, con lo scopo di porre l’attenzione sull’importanza di un luogo di lavoro fondato sul rispetto e sulle pari opportunità;
- “Introdurre all’intelligenza artificiale”: il corso introduce il tema dell’intelligenza artificiale approfondendo cos’è, come si usa, quali sono le sue potenzialità, quali i rischi e le opportunità.

I dipendenti possono essere abilitati, a richiesta, a percorsi formativi a catalogo di interesse personale sulla base delle attività svolte o su indicazione del Responsabile del Servizio per esigenze formative relative alle funzioni assegnate all’ufficio di assegnazione.

Particolare attenzione nel corso del 2025, proseguendo nel triennio di riferimento, sarà la formazione relativa allo sviluppo trasversale delle competenze digitali e del lavoro a distanza, della comunicazione interna ed esterna, in materia di anticorruzione/trasparenza e sull’utilizzo di nuovi sistemi innovativi per la semplificazione amministrativa.

4. Interventi organizzativi a supporto

Inoltre, essendo stata adottata nel 2024 una nuova struttura organizzativa, è necessario proseguire nell'attivazione dell'addestramento/affiancamento in caso di affidamento di nuove e diverse mansioni.

Come attività formative sono anche considerate sia le ore di affiancamento dei colleghi più esperti per acquisire nuove competenze e abilità nello svolgimento di nuove mansioni assegnate, sia le ore impiegate per apprendere conoscenze tramite le informazioni e i materiali che i colleghi hanno a loro volta acquisito partecipando ad eventi formativi.

Infine, relativamente alla formazione obbligatoria per legge, si effettuano aggiornamenti, secondo le scadenze previste, sulla sicurezza di cui al D.Lgs. 81/2008 tempo per tempo vigente.

5. Modalità di monitoraggio

Per quanto attiene al **monitoraggio del ciclo della performance**, si rimanda a quanto la Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini ha previsto nel proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato con il parere favorevole dell'Organismo di valutazione.

In relazione invece alla gestione del rischio, secondo le indicazioni di ANAC, il **monitoraggio delle misure anticorruzione e della trasparenza** assume un ruolo centrale in quanto le evidenze, in termini di criticità o di miglioramento che si possono trarre, guidano le amministrazioni nell'apportare tempestivamente le modifiche necessarie e nell'elaborazione della conseguente pianificazione.

Il monitoraggio è effettuato dai medesimi soggetti che partecipano al processo interno di gestione del rischio, sotto il coordinamento e la direzione del RPCT che ne dispone la periodica effettuazione.

La dirigenza e i responsabili dei servizi/uffici, sulla base dei contenuti del PTPCT (ora confluito nel PIAO) e delle direttive ricevute dal RPCT, coadiuvano il RPCT per definire le misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione; controllano il rispetto del PTPCT da parte dei dipendenti dell'ufficio di cui sono responsabili; forniscono le informazioni richieste dal RPCT sull'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte sulle stesse; provvedono al monitoraggio delle attività di competenza e in particolare di quelle in cui è più elevato il rischio corruzione.

Coerentemente con le indicazioni dell'ANAC l'Ente adotta un proprio sistema di monitoraggio sull'attuazione delle misure.

Il monitoraggio è svolto con rendicontazione almeno annuale dai responsabili degli Uffici e dei Servizi e dai Dirigenti.

Il rendiconto almeno annuale sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nei PTPCT è approvato dal RPCT e pubblicato sul sito internet dell'Ente nella sezione Prevenzione della corruzione (Altri contenuti) di Amministrazione trasparente.

In aggiunta alla rendicontazione almeno annuale, i Dirigenti e il RPCT possono inoltre disporre un controllo a campione, in particolare nelle aree considerate più a rischio, laddove dovessero emergere in concreto esigenze particolari di verifica su determinati ambiti, chiedendo ai responsabili degli Uffici e dei Servizi evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura.

Il RPCT di Ente, ai sensi dell'art. 1 comma 14 della L. 190/2012, annualmente e con la scadenza prevista dalle disposizioni tempo per tempo vigenti, redige la relazione che contiene i risultati dell'attività svolta in base allo schema predisposto dall'ANAC.

La relazione viene trasmessa alla Giunta e all'Organismo di valutazione e viene pubblicata nella sezione Prevenzione della Corruzione (Altri contenuti) di Amministrazione trasparente del sito istituzionale da cui la relazione è a disposizione per l'attività di vigilanza svolta da ANAC.

Il RPCT presidia anche l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la qualità dei dati pubblicati e, in caso di inottemperanza, inoltra una segnalazione all'organo di indirizzo politico, all'Organismo di valutazione, ad ANAC e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina,

5. Modalità di monitoraggio

contestualmente governando il processo della relativa segnalazione se dovuta.

L'Organismo di valutazione attesta periodicamente l'avvenuta pubblicazione dei dati e dei documenti inerenti l'attività dell'Ente secondo le disposizioni tempo per tempo vigenti.

I documenti relativi alle risultanze delle verifiche dell'Organismo di valutazione (tabella di rilevazione degli obblighi di pubblicazione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione) sono pubblicati nella sezione Controlli e rilievi sull'amministrazione - Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe di Amministrazione trasparente.

Dall'esito delle verifiche possono emergere suggerimenti e indicazioni volti a favorire l'attuazione delle norme in materia di trasparenza.

Alla vigilanza dell'Organismo di valutazione si aggiunge il monitoraggio svolto a campione, almeno con cadenza annuale, dall'Ufficio Compliance che supporta il RPCT, con la collaborazione dei responsabili degli Uffici e dei Servizi.

Ulteriori specifici controlli possono essere richiesti in qualsiasi momento dal RPCT e dalla Dirigenza.

Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

Ruoli e responsabilità

Soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e nella gestione del rischio con la specificazione dei compiti e responsabilità di ognuno:

Soggetti	Compiti e responsabilità
Organo di indirizzo politico	<ul style="list-style-type: none"> designa il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (art. 1 co. 7 L. 190/2012) di seguito RPCT; adotta il Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza (di seguito PTPCT) e i suoi aggiornamenti; adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale ed esamina le rendicontazioni effettuate sulle misure di prevenzione previste.
Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> propone il PTPCT alla Giunta camerale; segnala all'organo di indirizzo e all'Organismo di valutazione le "disfunzioni" inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art. 1, co. 7, L. 190/2012); vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Piano (art. 1, co. 9, lett. c), L. 190/2012); verifica l'efficace attuazione del PTPCT e la sua idoneità e propone modifiche dello stesso (art. 1, co. 10, L. 190/2012); verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione nonché definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare nelle aree a rischio corruzione (art. 1, co. 10, L. 190/2012); predispone entro il 15 dicembre di ogni anno (salvo proroghe) la relazione annuale sulla attività svolta (art. 1, co. 14, L. 190/2012) che viene diffusa così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti; svolge conseguentemente le relative funzioni ex art. 43 D.Lgs. 33/2013 (controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo di valutazione, all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione); gestisce, valutandole, le segnalazioni del whistleblower (D.Lgs. 10/03/2023 n. 24); è destinatario delle istanze di accesso civico "semplice" (art. 5, co. 1, D.Lgs. 33/2013), finalizzate a richiedere la pubblicazione di documenti, informazioni e dati previsti normativamente; è competente per i casi di riesame dell'accesso civico (art. 5, co. 7, D.Lgs. 33/2013); ha l'obbligo di effettuare la segnalazione all'Ufficio di disciplina di cui all'art. 43, co. 5, D.Lgs. 33/2013 nel caso in cui la richiesta di accesso civico riguardi dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria (art. 5, co. 10, D.Lgs. 33/2013);

Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

Soggetti	Compiti e responsabilità
Dirigenza	<ul style="list-style-type: none"> • cura la diffusione della conoscenza dei Codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale della loro attuazione, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione ad ANAC dei risultati del monitoraggio (art. 15, co. 3, D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62); • ha il compito di vigilare sul rispetto delle disposizioni sulle inconferibilità e incompatibilità degli incarichi, con capacità proprie di intervento, anche sanzionatorio e di segnalare le violazioni ad ANAC (art. 15 D.Lgs. 33/2013).
Organismo di Valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • rispetta i contenuti e le misure del PTPCT di Ente; • partecipa al processo di individuazione e gestione del rischio per le aree di competenza; • propone misure di prevenzione; • svolge attività di segnalazione, al RPCT di Ente ed eventualmente all'autorità giudiziaria, dell'illecito di cui sia venuta a conoscenza così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti; • assicura l'osservanza del codice di comportamento nazionale e di Ente e verifica le eventuali ipotesi di violazione; • adotta le misure gestionali dell'area di competenza (tra cui rotazione del personale e/o delle funzioni, avvio di procedimenti disciplinari). <ul style="list-style-type: none"> • riceve le segnalazioni del RPCT in merito alle disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art. 1, co. 7, L. 190/2012); • partecipa al processo di gestione del rischio tenendo in considerazione il tema della corruzione e della trasparenza nello svolgimento dei compiti attribuitigli dall'Ente e dalle disposizioni tempo per tempo vigenti; • considera i rischi e le azioni inerenti la prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti attribuitigli dall'Ente e dalle disposizioni tempo per tempo vigenti; • verifica la coerenza degli obiettivi di performance organizzativa e individuale con il PTPCT di Ente (art. 44 D.Lgs. 33/2013 e art. 1, co. 8-bis, L. 190/2012); • svolge i compiti propri in tema di anticorruzione e trasparenza amministrativa ai sensi delle disposizioni tempo per tempo vigenti (tra cui artt. 43 e 44 D.Lgs. 33/2013); • esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'Ente (art. 54, co. 5, D.Lgs. 165/2001); • esamina la relazione annuale del RPCT (art. 1, commi 8-bis e 14, L. 190/2012); • riceve le segnalazioni del RPCT nelle ipotesi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione (art. 43 D.Lgs. 33/2013); • verifica l'adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente secondo le indicazioni date annualmente con delibera ANAC.
Funzionari responsabili di servizi/uffici	<ul style="list-style-type: none"> • partecipano alla costruzione del PTPCT in particolare per la individuazione e gestione del rischio; • osservano e curano l'applicazione delle misure contenute nel PTPCT;

Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

Soggetti	Compiti e responsabilità
Tutti i dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • fanno proposte di miglioramento al sistema di prevenzione; • svolgono attività di segnalazione ai soggetti dovuti dell'illecito di cui vengono a conoscenza così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti; • segnalano i propri personali casi di incompatibilità/conflicto di interessi ai sensi delle disposizioni tempo per tempo vigenti; • rispettano il codice di comportamento adottato nell'Ente; • il funzionario responsabile della compliance, cura il raccordo e il coordinamento con il ciclo della performance per quanto attiene alle disposizioni in materia di tutela della privacy, trasparenza, anticorruzione e antiriciclaggio; fa verifiche sui contenuti della sezione Amministrazione trasparente del sito internet istituzionale; fornisce a richiesta assistenza tecnica alla dirigenza, all'Organismo di valutazione e ai colleghi sulle materie privacy, trasparenza, anticorruzione e antiriciclaggio; gestisce le relazioni con gli stakeholder esterni in materia di lotta alla corruzione.
Collaboratori e consulenti a qualsiasi titolo e persone che svolgono attività nell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> • partecipano al processo di gestione del rischio; • osservano le misure contenute nel PTPCT, in particolare quelle per la gestione del rischio; • svolgono attività di segnalazione ai soggetti dovuti dell'illecito di cui vengono a conoscenza così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti; • segnalano i propri personali casi di incompatibilità/conflicto di interessi ai sensi delle disposizioni tempo per tempo vigenti; • rispettano il codice di comportamento adottato nell'Ente.
Stakeholder vari (amministratori / organizzazioni / cittadini, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • osservano le misure contenute nel PTPCT; • svolgono attività di segnalazione dell'illecito di cui vengono a conoscenza così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti; • osservano, per quanto compatibili in relazione alla peculiarità di ciascuna tipologia di rapporto, gli obblighi di condotta previsti dal codice di comportamento nazionale dei dipendenti pubblici e dal codice di comportamento dei dipendenti della Camera di commercio.
	<ul style="list-style-type: none"> • partecipano con osservazioni alla redazione del PTPCT; • propongono alla Camera osservazioni e suggerimenti per migliorare il sistema di prevenzione e trasparenza; • segnalano situazioni di comportamenti corruttivi o di cattiva amministrazione.

Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) è il Segretario Generale dell'Ente.

Con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 l'ANAC ha ritenuto necessario aggiornare le indicazioni sulla figura del RPCT, a seguito di criticità emerse nell'attività di vigilanza e fornire una check list per la verifica dello stato di attuazione delle suddette indicazioni.

Considerato che la Camera di commercio ha solo due Dirigenti, non è possibile soddisfare contemporaneamente tutte le indicazioni dell'ANAC per la scelta del RPCT, ma si ritengono soddisfatti la

Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

maggior parte dei criteri indicati per assicurare la necessaria professionalità e l'assenza di potenziali conflitti di interesse.

Il Segretario Generale è infatti un dirigente di vertice di ruolo con adeguata conoscenza di tutta l'organizzazione e dotato di autonomia valutativa e competenze qualificate, non ricopre il ruolo di componente dell'Organismo di valutazione, di Responsabile della Protezione dati (RPD o DPO).

In caso di assenza o impedimento del Segretario Generale, le funzioni di RPCT sono svolte dall'altro Dirigente che ha la qualifica di Vice Segretario Generale Vicario.

Per il supporto in materia di anticorruzione e trasparenza il RPCT si avvale dell'Ufficio Compliance.

L'efficacia del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza dipende in gran parte dal reale coinvolgimento di tutti coloro che operano nell'amministrazione e dalla possibilità che si realizzino significative interlocuzioni con il RPCT e con la struttura di supporto.

Pertanto, le fasi di valutazione e trattamento del rischio per ciascun processo, che hanno portato alla redazione delle schede di valutazione del rischio, sono svolte dai responsabili degli uffici e dei servizi per le parti di competenza con il coordinamento ed il supporto del Responsabile dell'Ufficio Compliance e la supervisione della Dirigenza.

Coinvolgimento degli stakeholder

Il coinvolgimento degli stakeholder dell'Ente camerale nell'elaborazione del Piano è assicurata dalla rappresentanza dei medesimi in seno agli organi camerali.

Per l'aggiornamento del PTPCT è stata effettuata una procedura di consultazione pubblica con avviso di partecipazione sul sito istituzionale della Camera nella sezione Altri contenuti – Prevenzione della corruzione di Amministrazione trasparente, procedura che è stata aperta dal 20 novembre al 2 dicembre 2024 e non ha portato alla ricezione di alcuna osservazione o suggerimento.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione, in quanto sostituito dalla sezione Rischi corruttivi e trasparenza del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (ai sensi dell'art. 6 D.L. 80/2021 convertito in L. 6 agosto 2021, n. 113 e dall'art. 1 DPR 81/2022), è pubblicato nel sito internet dell'Ente, in quanto PIAO, nella sezione Piano della performance (Performance) di Amministrazione trasparente e, in quanto PTPCT, sia nella sezione Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (Disposizioni generali) sia nella sezione Prevenzione della Corruzione (Altri contenuti).

Considerato che l'azione di prevenzione e contrasto della corruzione necessita di un rapporto di relazione continuo con cittadini, utenti ed imprese, nella medesima sezione sono a disposizione moduli per segnalazioni, suggerimenti o reclami che rappresentano stabili strumenti di comunicazione tra la Camera di commercio e i suoi principali stakeholder.

Aree di rischio: metodologia

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si individua e misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi.

Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

Le fasi principali dell'attività di gestione del rischio sono:

- a) mappatura dei processi relativi alla gestione caratteristica della Camera;
- b) valutazione del rischio per ciascun processo;
- c) trattamento del rischio;
- d) monitoraggio.

Mappatura dei processi e analisi del rischio

La mappatura, che consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate, è stata effettuata per le aree di rischio individuate dalla normativa e dai vari PNA.

Valutazione del rischio

La valutazione del rischio, effettuata per ciascun processo, è stata articolata nelle seguenti fasi:

- **identificazione del rischio** con l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo;
- **analisi del rischio** con il duplice obiettivo, da un lato, di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro lato, di stimare il livello di esposizione dei processi al rischio;
- **ponderazione del rischio** con lo scopo di stabilire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, valutando anche l'efficacia delle misure attuate in precedenza.

L'esito del processo di valutazione del rischio trova spazio all'interno delle schede di valutazione del rischio, riportate nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio".

Trattamento del rischio

Consiste nella individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione. A tale scopo, devono essere individuate e valutate le misure di prevenzione, che si distinguono in "obbligatorie" e "ulteriori": per le misure obbligatorie non sussiste alcuna discrezionalità da parte della Pubblica Amministrazione, per le ulteriori occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito.

A tal proposito ANAC precisa che le misure definite "obbligatorie" non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle "ulteriori" e fa quindi un distinguo fra "misure generali" che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in materia trasversale sull'intero Ente, e "misure specifiche" che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" si riporta un elenco delle misure generali, mentre le misure specifiche sono indicate nelle schede di valutazione del rischio, riportate nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio".

Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi

Sulla base dell'analisi di tutti i processi dell'Ente è stato elaborato l'elenco dei processi per i quali è stato individuato almeno un rischio. Tale elenco è stato articolato nelle cosiddette "aree di rischio", intese come raggruppamenti omogenei di processi sulla base dell'elenco contenuto nel PNA 2019 ed è riportato nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio".

L'analisi del livello di esposizione al rischio (misurazione e valutazione) è stata condotta secondo un approccio qualitativo puro.

Il grado di esposizione al rischio è stato valutato tramite un giudizio sintetico espresso in basso, medio, medio-alto, alto, giudizio che trova riscontro in una sintetica motivazione scritta espressa dai soggetti coinvolti nell'analisi.

Si è ritenuto infatti che un giudizio qualitativo, derivante dalla conoscenza del processo e dei fattori che incidono concretamente sul rischio corruzione in ciascun caso, sia più idoneo ad esprimere correttamente il livello di esposizione complessivo al rischio dell'unità oggetto di analisi rispetto ad un mero calcolo matematico.

In particolare l'analisi dei rischi è stata svolta dai Responsabili dei Servizi e/o degli Uffici con la seguente metodologia.

1° step Analisi del rischio mediante l'individuazione dei possibili eventi rischiosi e dei fattori abilitanti

Partendo dalla conoscenza del contesto esterno ed interno, sono stati individuati per ciascun processo:

- i possibili rischi ovvero comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.
- i fattori abilitanti degli eventi corruttivi ovvero i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione.

2° step Valutazione del livello di esposizione al rischio mediante indicatori

Sulla base degli eventi rischiosi e dei fattori abilitanti individuati per ciascun processo, è stata effettuata l'analisi dei criteri di valutazione = indicatori del livello del rischio (key risk indicators) per arrivare alla formulazione di un giudizio sintetico sulla valutazione del rischio (basso, medio, medio-alto, alto) spiegato con una sintetica motivazione.

Sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori.

Indicatori di valutazione della probabilità

1. livello di interesse "esterno": la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
2. grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato da norme, regolamenti, direttive, circolari etc.;
3. livello di suddivisione di compiti, responsabilità e controlli: se le azioni del processo sono realizzate da più persone aventi compiti e responsabilità distinte e il controllo viene affidato ad

Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

una persona che non ha partecipato alle attività in oggetto, il rischio è minimo;

4. manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi (es. di eventi passati da prendere in considerazione: rilievi da parte di Organi di controllo, contestazioni, segnalazioni o reclami, procedimenti disciplinari per irregolarità/violazioni, procedimenti in sede giudiziaria davanti al Giudice civile, al TAR o al Consiglio di Stato, procedimenti da parte dell'Autorità giudiziaria penale e/o da parte della Corte dei Conti);
5. opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
6. complessità del processo: più è complesso il processo, più aumenta la probabilità che si verifichi il rischio corruttivo;
7. definizione di un sistema articolato di responsabilità all'interno dell'amministrazione: l'adozione di tale sistema riduce il rischio;
8. grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

Indicatori di valutazione dell'impatto

Conseguenze che l'evento corruttivo produrrebbe:

1. sull'amministrazione in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico (es. eventuale risarcimento danno), conseguenze legali, conseguenze per la reputazione, la credibilità e l'immagine istituzionale etc.;
2. sugli stakeholder (cittadini, utenti, imprese, mercato, sistema Paese) a seguito del degrado o del malfunzionamento del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento corruttivo.

3° step **Attribuzione di un giudizio qualitativo mediante l'utilizzo della matrice di valutazione del rischio**

Applicando un giudizio qualitativo (basso, medio, medio-alto, alto) alla probabilità ed all'impatto si arriva ad una valutazione complessiva del livello del rischio (basso, medio, medio-alto, alto) risultante dalla probabilità per l'impatto sulla base della seguente matrice di valutazione del rischio:

		IMPATTO			
		basso	medio	medio-alto	alto
PROBABILITÀ	basso	basso	medio	medio	medio
	medio	medio	medio	medio-alto	medio-alto
	medio-alto	medio	medio-alto	medio-alto	alto
	alto	medio	medio-alto	alto	alto

Il giudizio finale del livello di esposizione al rischio (basso, medio, medio-alto, alto) viene giustificato con la formulazione di una motivazione sintetica.

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Scheda di valutazione del rischio (Aree di rischio e relativi processi)

Scheda rischio area A – Acquisizione e progressione del personale

- A.01 Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e progressioni verticali
- A.02 Progressioni economiche di carriera
- A.03 Conferimento di incarichi di collaborazione
- A.04 Contratti di somministrazione lavoro
- A.05 Attivazione di distacchi/comandi di personale (in uscita)
- A.06 Attivazione di procedure di mobilità in entrata
- A.07 Incarichi extraistituzionali dei dipendenti

Scheda rischio area B – Contratti pubblici

- B.01 Programmazione del fabbisogno
- B.02 Progettazione della strategia di acquisto
- B.03 Selezione del contraente
- B.04 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto
- B.05 Esecuzione del contratto
- B.06 Rendicontazione del contratto

Scheda rischio area C – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

- C.01 Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA
- C.02 Iscrizioni e cancellazioni d'ufficio al RI/REA/AA
- C.03 Deposito bilanci ed elenco soci
- C.04 Attività di sportello (front office)
- C.05 Esami di idoneità abilitanti per lo svolgimento di attività
- C.06 Gestione pratiche brevetti e marchi
- C.07 Gestione istanze di cancellazione protesti

Scheda rischio area D – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

- D.01 Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati e soggetti pubblici

Scheda rischio area E – Area sorveglianza e controlli

- E.01 Accertamento violazioni amministrative
- E.02 Pubblicazioni elenchi dei protesti
- E.03 Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale
- E.04 Attività di controllo in materia di sicurezza e conformità prodotti
- E.05 Concorsi a premio
- E.06 Ordinanze sanzioni amministrative ex L. 689/1981
- E.07 Gestione ruoli sanzioni amministrative
- E.08 Rilevazione prezzi

Scheda rischio area F – Risoluzione delle controversie

- F.01 Gestione dei procedimenti di mediazione ex D.Lgs. 28/2010
- F.02 Gestione arbitrati amministrati e gestione nomine di arbitri e/o esperti per arbitrati "esterni"
- F.03 Gestione delle istanze di negoziazione assistita della crisi di impresa

Scheda rischio area G – Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

- G.01 Diritto annuale (Incasso e gestione ruoli)
- G.02 Gestione pagamenti
- G.03 Gestione del patrimonio (Vendite, locazioni, concessioni in uso di sale e spazi camerati)

Scheda rischio area H – Incarichi e nomine

Scheda compresa nell'area A

Scheda rischio area I – Protocollo, Affari legali e contenzioso

- I.01 Protocollo generale
- I.02 Affari legali e contenzioso

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Scheda rischio area A – Acquisizione e progressione del personale

Grado di rischio									
1			PROCESSO A.01 Reclutamento di personale a tempo (es. da Liv.2) indeterminato, determinato e progressioni verticali		RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Medio		
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è caratterizzato da vincoli normativi che comunque non annullano la discrezionalità di decisione.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	A. misure di controllo	dichiarazioni di assenza conflitto di interesse richieste/ Dichiarazioni dovute	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio										
2	PROCESSO A.02 Progressioni economiche di carriera (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo				<i>Rischio di processo</i> Medio				
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è caratterizzato da vincoli normativi che comunque non annullano la discrezionalità di decisione.										
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
RA.11 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	procedura di confronto tramite colloquio tra il decisore ed il dipendente valutato	U	B. misure di trasparenza	richieste di chiarimenti e o colloquio/ richieste evase	100%	mantenimento	Dirigente competente per la valutazione	
Grado di rischio										
3	PROCESSO A.03 Conferimento di incarichi di (es. da Liv.2) collaborazione	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo				<i>Rischio di processo</i> Basso				
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il conferimento di incarichi di collaborazione è un processo regolamentato e controllato al quale si fa ricorso, considerata anche la disponibilità di risorse economiche, esclusivamente per effettive necessità ed in assenza di competenze interne all'Ente.										
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	
RA.21 improprio ricorso a risorse umane esterne	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO15 - disciplina per il conferimento incarichi di collaborazione e consulenza	O	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
4			PROCESSO A.04 Contratti di somministrazione lavoro (es. da Liv.2)		RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Considerati i vincoli di bilancio ed i controlli sugli effettivi fabbisogni, il rischio si reputa basso.		
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
Grado di rischio									
5			PROCESSO A.05 Attivazione di distacchi/comandi di personale (in uscita)		RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo coinvolge anche altre Amministrazioni.		
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.20 trasferimento di dipendenti non aventi diritto e mancato trasferimento di dipendenti aventi titolo	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

6									
PROCESSO A.06 Attivazione di procedure di mobilità in (es. da Liv.2) entrata				RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Grado di rischio Rischio di processo Medio			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è caratterizzato da vincoli normativi che comunque non annullano la discrezionalità di decisione.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	A. misure di controllo	dichiarazioni di assenza conflitto di interesse richieste/ Dichiarazioni dovute	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

7									
PROCESSO A.07 Incarichi extraistituzionali dei (es. da Liv.2) dipendenti				RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Grado di rischio Rischio di processo Basso			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: L'attività è regolamentata e l'Amministrazione adotta opportuni controlli.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RA.23 mancata verifica dell'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse	n) conflitto di interessi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO5 - disciplina sulle autorizzazioni allo svolgimento di attività e incarichi extra-istituzionali	O	D. misure di regolamentazione	richieste di autorizzazione/ Provvedimenti motivati	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Scheda rischio area B – Contratti pubblici

Grado di rischio										
1	PROCESSO B.01 Programmazione del fabbisogno (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo				Rischio di processo Basso MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il personale è costantemente formato e responsabilizzato sul corretto utilizzo delle risorse e sui vincoli normativi e di bilancio. Il processo è complesso e trasversale, ma definito e comporta il coinvolgimento dei responsabili dei servizi interessati.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)	
definizione del fabbisogno non rispondente ad effettive esigenze	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Coinvolgimento di tutti i responsabili dei servizi e dei dirigenti nella definizione del fabbisogno	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	
--	--	--	MGU9 - Programmazione annuale per acquisti di servizi e forniture	O	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

				Grado di rischio							
2		PROCESSO B.02 Progettazione della strategia di (es. da Liv.2) acquisto		RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso					
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è dettagliatamente regolamentato anche con disposizioni interne (Regolamento sulle procedure di affidamento e disposizioni del Segretario Generale).					
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)		
RB.12 definizione di uno strumento/istituto non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU19 - Obbligo di motivazione nella determina a contrarre in ordine alla scelta della procedura, del sistema di affidamento, della tipologia contrattuale	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione		
RB.02 definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione)	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Motivazione espressa in sede di approvazione del bando di gara del rispetto dei principi di ragionevolezza e proporzionalità dei requisiti richiesti	U	B. misure di trasparenza	motivazione requisiti richiesti/atti di definizione dei requisiti	100%	mantenimento	Elevata qualificazione		

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
3 PROCESSO B.03 Selezione del contraente (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Basso			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo comporta il coinvolgimento di più persone e livelli di controllo.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RB.03 uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	predeterminazione dettagliata di criteri oggettivi di valutazione dell'offerta	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
Mancata rotazione degli operatori economici, secondo il criterio dei successivi due affidamenti ex art. 49, commi 2 e 4 del dlgs 36/2023 (PNA 2023)	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	Verifiche sulla corretta applicazione del principio di rotazione (PNA 2023)	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	Mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
4 PROCESSO B.04 Verifica dell'aggiudicazione e stipula (es. da Liv.2) del contratto			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Medio			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è regolamentato e comporta il coinvolgimento di più persone, ma rimane un rischio connesso all'impossibilità di controllo totale.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.42 alterazione dei contenuti delle verifiche per escludere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono in graduatoria	o) alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazione e documentazione	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Ricorso prevalente alle procedure informatizzate del mercato elettronico anche in assenza di obbligo normativo	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
			MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RB.41 omissione o alterazione dei controlli al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti	o) alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazione e documentazione	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	controllo a campione autocertificazioni requisiti operatori economici	O	A. misure di controllo	Controlli attivati/controlli da attivare	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
PROCESSO B.05 Esecuzione del contratto (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Basso MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: E' un processo a bassa discrezionalità. Il controllo dell'esecuzione è diffuso fra gli uffici, quindi spesso è effettuato da soggetti diversi rispetto a quelli che hanno gestito la procedura di affidamento.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori e forniture	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Monitoraggio periodico	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
Appalto integrato-carenze progettuali che comportino modifiche e/o varianti e proroghe, sia in sede di redazione del progetto esecutivo che nella successiva fase realizzativa, con conseguenti maggiori costi di realizzazione delle opere e il dilatarsi dei tempi della loro attuazione (PNA 2023)	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Monitorare le varianti in corso d'opera che comportano: 1) incremento contrattuale superiore al 50% dell'importo iniziale; 2) sospensioni che determinano un incremento dei termini superiori al 25% di quelli inizialmente previsti; 3) modifiche e/o variazioni di natura sostanziale anche se contenute nell'importo contrattuale (PNA 2023)	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
Consentire il subappalto a cascata di prestazioni soggette a rischio di infiltrazioni criminali (PNA 2023)	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Attenta valutazione delle attività/prestazioni maggiormente a rischio di infiltrazione criminale per le quali, ai sensi del comma 17 dell'art. 119, sarebbe sconsigliato il subappalto a cascata (PNA 2023)	U	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
Rilascio dell'autorizzazione al subappalto in assenza dei controlli previsti dalla norma (PNA 2023)	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	verifiche della conformità alla norma delle autorizzazioni al subappalto (PNA 2023)	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

<p style="text-align: right;">Grado di rischio</p>									
<p>6 PROCESSO B.06 Rendicontazione del contratto (es. da Liv.2)</p>			<p>RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo</p>			<p>Rischio di processo Basso</p> <p>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Vi è interesse del destinatario del prodotto o del servizio a verificare la conformità degli stessi. Ciò riduce notevolmente il rischio.</p>			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RB.16 inadeguato controllo di conformità del prodotto/servizio rispetto ai requisiti stabiliti	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Monitoraggio finale	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Scheda rischio area C – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Grado di rischio									
1	PROCESSO C.01 Iscrizione/modifica/cancellazione (su (es. da Liv.2) istanza di parte) al RI/REA/AA			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è completamente informatizzato e regolamentato.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	applicazione istruzioni interne	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	procedura di controllo e assegnazione delle pratiche da parte di un responsabile	U	G. misure di rotazione	assegnazione pratiche con procedura tracciata	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	U	G. misure di rotazione			mantenimento	Elevata qualificazione
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza e della coerenza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Verifica della veridicità delle autodichiarazioni ex. DPR. 445/2000	O	A. misure di controllo	Controlli attivati/controlli da attivare secondo le disposizioni interne	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
2	PROCESSO C.02 Iscrizioni e cancellazioni d'ufficio al (es. da Liv.2) RI/REA/AA			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso			
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è completamente informatizzato e regolamentato.								
	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure
RC.01 motivazione incongrua del provvedimento	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Istruttoria pratiche sulla base di direttive del Conservatore e del Giudice del Registro	U	D. misure di regolamentazione	applicazione direttive del Conservatore e del Giudice del Registro	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza e della coerenza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Grado di rischio									
3	PROCESSO C.03 Deposito bilanci ed elenco soci (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso			
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è completamente informatizzato e regolamentato.								
	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione continua su istruzioni interne	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
4 PROCESSO C.04 Attività di sportello (front office) (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Basso			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: C'è un margine di discrezionalità nella gestione del rapporto con l'utenza abbastanza controllabile con l'informatizzazione e i controlli interni.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
disparità di trattamento nella gestione del rapporto con l'utenza	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Turnazione del personale allo sportello	U	G. misure di rotazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
occultamento di somme di danaro ricevute alla cassa	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
	--	--	Ulteriori controlli sui pagamenti da parte di ufficio diverso da quello competente alla ricezione delle pratiche	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
5	PROCESSO C.05 Esami di idoneità abilitanti per lo (es. da Liv.2) svolgimento di attività			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Gli esami sono prevalentemente impostati con quiz a risposta multipla e c'è un minimo di discrezionalità solo in presenza di prove orali. I controlli sono svolti da più persone.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RC.05 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	n) conflitto di interessi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	U	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

<p style="text-align: right;">Grado di rischio</p> <p style="text-align: right;">Rischio di processo Basso</p>									
<p>6 PROCESSO C.06 Gestione pratiche brevetti e marchi (es. da Liv.2)</p>		<p>RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo</p>				<p>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è informatizzato e regolamentato.</p>			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
circolazione di informazioni riservate nella fase anteriore all'inserimento informatico/pubblicazione della pratica di marchi e brevetti	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	adozione di accorgimenti specifici a tutela della segretezza e della riservatezza da parte del dipendente che tratta la pratica	U	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
--	o) alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazione e documentazione	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	sanzioni disciplinari nei casi di violazione degli obblighi di riservatezza	O	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

7									
PROCESSO C.07 Gestione istanze di cancellazione (es. da Liv.2) protesti				RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Grado di rischio Rischio di processo Basso			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il tracciamento della documentazione ed i controlli interni riducono notevolmente il rischio.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	coinvolgimento di più soggetti a più livelli di responsabilità sulle casistiche particolari e nella redazione della relativa motivazione	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza e della coerenza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	controllo interno con parere del Responsabile in merito al provvedimento	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Scheda rischio area D – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Grado di rischio									
1 PROCESSO D.01 Erogazione di incentivi, sovvenzioni e (es. da Liv.2) contributi finanziari a privati e soggetti pubblici			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Medio			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è molto regolamentato, soggetto a controlli e, in buona parte, informatizzato. Il rischio è comunque collegato ad un livello alto di interesse esterno, alla presenza di interessi economici ed al possibile impatto sull'immagine dell'Ente.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RD.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante regolamenti, disciplinari, istruzioni, circolari direttive interne ecc.	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RD.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Controlli interni su procedimenti, atti, documentazione	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RD.16 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Valutazione congiunta dei casi dubbi a più livelli di responsabilità	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RD.23 motivazione incongrua del provvedimento	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Controlli interni con verifica motivazione degli atti e dei bandi relativi a provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Scheda rischio area E – Area sorveglianza e controlli

Grado di rischio									
1 PROCESSO E.01 Accertamento violazioni amministrative (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Basso			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il procedimento è altamente informatizzato, controllato e regolamentato in maniera omogenea a livello nazionale.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.01 motivazione incongrua del provvedimento	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	applicazione istruzioni interne	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Rispetto delle casistiche sanzionatorie normativamente previste come specificate ed individuate nella manualistica adottata a livello nazionale	U	D. misure di regolamentazione	applicazione manualistica nazionale	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Trasmissione pratiche liste (adempimenti omessi) sanzionabili al funzionario addetto al controllo	U	A. misure di controllo	Pratiche trasmesse al controllo/pratiche sanzionabili	100%	mantenimento	Elevata qualificazione
			Inserimento codice FT (Fuori Termine) in fase di protocollazione	U	A. misure di controllo	inserimento codice FT/pratiche fuori termine	100%	mantenimento	Elevata qualificazione
			Redazione motivazione pratiche non sanzionabili	U	A. misure di controllo	motivazioni redatte/ pratiche non sanzionabili	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
2	PROCESSO E.02 Pubblicazioni elenchi dei protesti (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso			
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è completamente informatizzato e tracciato.								
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
mancata pubblicazione di elenchi o protesti nei casi dovuti	carezza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

						Grado di rischio			
3		PROCESSO E.03 Attività di sorveglianza e vigilanza in (es. da Liv.2) materia di metrologia legale	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo				Rischio di processo	Medio	
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Si tratta di attività altamente tecnica e specialistica affidata a pochi soggetti in possesso dell'abilitazione richiesta. La tecnicità e la specializzazione richieste per l'attività rendono estremamente difficile il controllo sull'operato del personale ispettivo.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Applicazione modulistica e istruzioni decisi nell'ambito del network regionale	U	D. misure di regolamentazione	partecipazioni al network regionale/ riunioni convocate	>=70%	mantenimento	Elevata qualificazione
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Verbalizzazione di tutte le ispezioni	U	B. misure di trasparenza	ispezioni verbalizzate/ Ispezioni effettuate	100%	mantenimento	Elevata qualificazione
	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Tenuta del registro delle sanzioni	U	B. misure di trasparenza	aggiornamenti registro sanzioni/ sanzioni emesse	100%		
RE.05 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere ispettivo o compiti di valutazione e i soggetti verificati	n) conflitto di interessi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Affidamento delle ispezioni in linea generale ad almeno due dipendenti	U	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	attuazione della misura	si		
discrezionalità nella scelta delle attività ispettive	q) uso improprio della discrezionalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	programmazione annuale delle attività ispettive	U	D. misure di regolamentazione	adozione atto di programmazione annuale	entro il 31 gennaio	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
4 PROCESSO E.04 Attività di controllo in materia di (es. da Liv.2) sicurezza e conformità prodotti			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Medio			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Si tratta di attività altamente tecnica e specialistica affidata a pochi soggetti. La tecnicità e la specializzazione richieste per l'attività rendono estremamente difficile il controllo sull'operato del personale ispettivo.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Rispetto delle procedure di controllo e sanzione elaborate da Unioncamere	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RE.05 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere ispettivo o compiti di valutazione e i soggetti verificati	n) conflitto di interessi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Affidamento delle ispezioni in linea generale ad almeno due dipendenti	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Utilizzo di modelli standard di verbali con check list	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio										
5	PROCESSO E.05 Concorsi a premio (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Basso			
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio è mitigato dalla verifica del conflitto di interesse e dalla responsabilità diretta del funzionario che interviene nelle operazioni di assegnazione dei premi e di chiusura del concorso.									
	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RE.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	n) conflitto di interessi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	dichiarazione di assenza conflitto di interesse da parte del funzionario camerale che interviene nei concorsi a premio	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	dichiarazioni assenza conflitto interessi/ Concorsi a premio	100%	mantenimento	Elevata qualificazione	
--	--	--	Turnazione delle nomine dei funzionari camerale nei concorsi a premio	U	G. misure di rotazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
6 PROCESSO E.06 Ordinanze sanzioni amministrative ex (es. da Liv.2) L. 689/1981			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Medio			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La difficoltà di interpretazione della normativa di riferimento lascia spazio alla discrezionalità.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	determinazione dell'importo delle sanzioni sulla base di regolamentazione interna dei criteri e sulla base di precedenti orientamenti	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
			controllo da parte del Responsabile su ordinanze più complesse	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
7	PROCESSO E.07 Gestione ruoli sanzioni amministrative (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il procedimento è sottoposto a numerosi controlli incrociati.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Redazione motivazione pratiche non inserite nei ruoli per la riscossione	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
--	--	--	Informatizzazione del procedimento di formazione del ruolo e tracciabilità delle operazioni	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
Grado di rischio									
8	PROCESSO E.08 Rilevazione prezzi (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Medio MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: L'attività è regolamentata ma rimane comunque la discrezionalità nella rilevazione rimessa alle commissioni o agli informatori. L'Ente non è in grado di fare rilievi sulle indicazioni fornite.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	n) conflitto di interessi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	applicazione regolamento di composizione e funzionamento delle commissioni di rilevazione dei prezzi e/o implementazione ulteriori procedure per limitare il conflitto di interessi	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Scheda rischio area F – Risoluzione delle controversie

Grado di rischio									
1			PROCESSO F.01 Gestione dei procedimenti di (es. da Liv.2) mediazione ex D.Lgs. 28/2010		RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso		
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La procedura è molto regolamentata e l'Ente adotta opportune misure di controllo.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RF.01 definizione incongrua del valore della controversia	q) uso improprio della discrezionalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Controllo prima facie e nel corso delle procedure della corrispondenza tra il valore dichiarato della controversia e il valore emergente dall'applicazione di norme di legge e/o regolamenti	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
mancata applicazione del principio di rotazione nella nomina dei mediatori	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	trasparenza degli atti di nomina	O	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
conflitto di interessi del mediatore nei confronti delle parti	r) carenza o assenza di regolamentazione	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Acquisizione di dichiarazione di indipendenza e assenza di incompatibilità	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
			applicazione normativa e regolamento in materia di sostituzione del mediatore	U	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
2		PROCESSO F.02 Gestione arbitri amministrati e (es. da Liv.2) gestione nomine di arbitri e/o esperti per arbitri "esterni"		RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso			
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La procedura è molto regolamentata e l'Ente adotta opportune misure di controllo.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RF.01 definizione incongrua del valore della controversia	q) uso improprio della discrezionalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Controllo prima facie e nel corso delle procedure della corrispondenza tra il valore dichiarato della controversia e il valore emergente dall'applicazione di norme di legge e/o regolamenti	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
mancata rotazione nella nomina degli arbitri	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU19 - Ricorso a strumenti di monitoraggio sul fenomeno (e relativa reportistica)	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
incompatibilità dell'arbitro nei confronti delle parti	r) carenza o assenza di regolamentazione	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Acquisizione di dichiarazione di indipendenza e assenza di incompatibilità	U	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
			decisione motivata su richiesta riacquisizione arbitri	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

3									
PROCESSO F.03 Gestione delle istanze di negoziazione (es. da Liv.2) assistita della crisi di impresa				RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Grado di rischio Rischio di processo Basso			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La procedura è molto regolamentata e l'Ente adotta opportune misure di controllo.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RF.08 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Gestione delle domande in via esclusiva attraverso la piattaforma informatica nazionale	U	E. misure di semplificazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RF.02 mancato rispetto degli obblighi di riservatezza	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO14 - provvedimenti disciplinari	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Scheda rischio area G – Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

						Grado di rischio			
1		PROCESSO G.01 Diritto annuale (Incasso e gestione (es. da Liv.2) ruoli)		RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso			
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Nonostante il processo abbia un impatto economico esterno il livello del rischio è mitigato dall'elevata informatizzazione e da più livelli di controllo.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RG. 28 Omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	controlli puntuali liste informatiche mancato pagamento diritto annuale	U	A. misure di controllo	pratiche controllate/ Pratiche sanzionabili dalle liste informatiche	100%	mantenimento	Elevata qualificazione
RG. 29 Disparità di trattamento per valutazione di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	motivazione scritta per sgravio diritto annuale	U	B. misure di trasparenza	atti scritti con motivazione sgravi/sgravi effettuati	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
2		PROCESSO G.02 Gestione pagamenti (es. da Liv.2)		RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo		Rischio di processo Basso			
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: L'Ente adotta adeguate misure di controllo e di trasparenza.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RG.06 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	carezza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Controllo a più livelli sui pagamenti	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
			Pubblicazione dei Dati relativi a tutte le spese e a tutti i pagamenti effettuati, distinti per tipologia di lavoro, bene o servizio in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari	O	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
			tracciabilità delle fasi di liquidazione e pagamento delle fatture	U	B. misure di trasparenza	digitalizzazione del flusso delle fatture e dei documenti passivi	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
PROCESSO G.03 Gestione del patrimonio (Vendite, (es. da Liv.2) locazioni, concessioni in uso di sale e spazi camerati)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Basso MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Si tratta di un'attività residuale e la Camera adotta opportune misure di trasparenza e regolamentazione.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
motivazione incongrua alla base di vendite o locazioni	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Ricorso a criteri oggettivi e/o procedure di evidenza pubblica	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
Disparità di trattamento nella concessione in uso di sale e spazi camerati	q) uso improprio della discrezionalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Regolazione dell'esercizio della discrezionalità mediante applicazione di un regolamento interno per la concessione in uso di sale e spazi camerati	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Scheda rischio area H – Incarichi e nomine

Scheda compresa nell'area A

Scheda rischio area I – Protocollo, Affari legali e contenzioso

Grado di rischio									
1 PROCESSO I.01 Protocollo generale (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Rischio di processo Basso			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: L'attività è informatizzata e proceduralizzata. La maggior parte della documentazione perviene tramite canali informatici e tracciati.									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RI.02 mancata protocollazione della documentazione cartacea	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Regolamentazione delle procedure	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RI.03 mancato rispetto dell'obbligo di riservatezza	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Aggiornamento assegnazioni abilitazioni accesso protocollo in relazione alle necessità delle aree di competenza	U	A. misure di controllo	effettuazione tempestiva modifiche abilitazioni interne di diretta gestione dell'Ufficio Protocollo	Entro 30 gg dalla richiesta	mantenimento	Elevata qualificazione

Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio										
2	PROCESSO 1.02 Affari legali e contenzioso (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo				Rischio di processo Basso				
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il conferimento di incarico all'Area Legale interna comporta la valutazione di più soggetti a vari livelli di responsabilità (Dirigenza, Responsabile della materia oggetto del contenzioso o del parere, Responsabile dell'Area legale).										
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)	
Mancata verifica di coerenza dell'incarico rispetto al perseguimento dell'interesse dell'Ente	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	motivazione scritta per il conferimento incarico	U	A. misure di controllo	n. provvedimenti motivati/n. Provvedimenti di incarico	100%	mantenimento	Segretario Generale/Dirigente	

Allegato 3 Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

L'Ente ha effettuato la definizione dei flussi per la pubblicazione di dati, documenti e informazioni nella sezione "Amministrazione trasparente" e l'individuazione dei responsabili con disposizione organizzativa del Segretario Generale n. 3 del 14/12/2018, con la quale sono stati individuati i soggetti/unità organizzative che sono tenuti alle pubblicazioni nella sezione Amministrazione trasparente e sono state fornite a tutto il personale camerale le indicazioni per il corretto e tempestivo aggiornamento della sezione. Il processo di pubblicazione dei dati è presidiato dal RPCT di Ente che provvede a definire le misure organizzative per la trasparenza, per il controllo del rispetto degli adempimenti di legge in materia, per la regolare attuazione dell'accesso civico e segnala agli organi o uffici competenti le inosservanze o i ritardi negli adempimenti. Coadiuvano l'azione del RPCT la dirigenza e i funzionari responsabili dei servizi, che organizzano e assicurano nella propria area di competenza il costante flusso di informazioni oggetto di pubblicazione e il rapido e tempestivo esercizio dell'accesso civico.

I responsabili della pubblicazione, per l'individuazione delle categorie di documenti oggetto di trasparenza ed in relazione ai termini normativamente previsti per l'effettiva pubblicazione di ciascun dato, fanno riferimento alla mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione predisposta da ANAC, allegato 1) delle Linee Guida Trasparenza approvate con delibera n. 1310 del 28/12/2016 avente ad oggetto: "Amministrazione trasparente - Elenco degli obblighi di pubblicazione", nonché all'aggiornamento previsto in materia di contratti pubblici nell'allegato 1) dalla delibera ANAC n. 601 del 19/12/2023.

L'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della pubblicazione si ricava dall'organigramma vigente.

La sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale è pienamente operativa e consultabile dal sito stesso; la pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni avviene nel rispetto dei requisiti e dei limiti indicati dal D.Lgs. 33/2013 e disposizioni vigenti connesse.

In materia di pubblicazioni il RPCT fornisce indicazioni tramite proprie disposizioni operative interne, comunicate al personale e pubblicate nella intranet camerale.

Le disposizioni operative possono essere precedute da incontri informativi-formativi con il personale interessato con l'illustrazione di slide che sono poi pubblicate nella intranet.